



Proaktiivinen työnohjaus- seuratyöntekijän työhyvinvointi ja ammatillinen kasvu

Kaisa Tamminen

Liikunnan ja vapaa-ajan koulutusohjelma, monimuoto

2012



| | |
|--|---|
| Tekijä tai tekijät Kaisa Tamminen | Ryhmätunnus tai aloitusvuosi LotMomu 10 |
| Raportin nimi Proaktiivinen työnohjaus-seuratyöntekijän työhyvinvointi ja ammatillinen kasvu | Sivu- ja liitesivumäärä 59+6 |
| Opettajat tai ohjaajat Maria Ruutiainen, Sanna Vuorio | |
| <p>Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää edistääkö proaktiivinen työnohjaus seuratyöntekijän työhyvinvointia sekä hänen ammatillista kasvuaan ja kehitystään. Työssä käytettiin proaktiivista työnohjausta, joka tarkoittaa tässä työssä ammattimaisesti toteutettua, kevyttä ja liikunnallista työnohjausmallia. Proaktiivisessa työnohjauksessa työnohjauskertoja oli vain viisi ja ne toteutettiin ensimmäistä kertaa lukuun ottamatta kävelylenkin yhteydessä.</p> <p>Työnohjaus on luottamuksellinen prosessi, joka perustuu dialogiseen vuorovaikutukseen ja tavoitteellisuuteen. Työnohjauksessa käsitellään itseä ja suhdetta omaan työhön tai työorganisaatioon. Tässä työssä proaktiivisen työnohjauksen viitekehyksenä käytettiin ratkaisukeskeistä työnohjausta. Ratkaisukeskeisessä työnohjauksessa haastetaan ohjattavaa tutkimaan ongelmaansa ja löytämään siihen itse ratkaisun.</p> <p>Proaktiiviseen työnohjaukseen osallistui viisi vapaaehtoista seuratyöntekijää. Proaktiivisen työnohjauksen toimivuutta arvioitiin seuratyöntekijöiden antaman palautteen, työnohjauksen loppuarvioinnin ja työssä käytetyn asteikkotyökalun avulla. Tulosten mukaan Proaktiivinen työnohjaus edisti niin seuratyöntekijöiden työhyvinvointia kuin hänen ammatillista kasvuaan ja kehitystään. Osallistujat saivat apua työnohjauksesta itselle keskeisiin ammatillisiin haasteisiin. He kokivat myös, että kiireestä huolimatta heidän työnsä ei rasittanut heitä yhtä paljon kuin ennen työnohjausta. Lisäksi he oppivat rajaamaan työtään ja erottamaan selkeämmin vapaa-ajan työstään. Toteutumismuotona kävelytyönohjaus sopi hyvin urheiluseuratyöntekijöille.</p> <p>Proaktiivisen työnohjauksen avulla saatiin luotua pohja uudelle työnohjausmallille. Uutta mallia voisi käyttää tulevaisuudessa seuratyöntekijän työhyvinvoinnin edistämiseksi. Uuden mallin rakentamiseen tarvitaan kuitenkin vielä lisää taustatyötä ja mallin tarkempaa tutkimista. Uudessa mallissa tulee huomioida kohderyhmän lisäksi myös sen taloudelliset edellytykset ja se, mikä taho lähtee tekemään mallin jatkotyöstä.</p> | |
| Asiasanat Liikuntaseura, työhyvinvointi, työnohjaus | |

| | |
|--|---|
| Author Kaisa Tamminen | Group or year of entry LotMomu 2010 |
| The title of thesis Proactive clinical supervision- sport club vocational well-being and professional growth | Number of pages and appendices 59+6 |
| Supervisor(s) Maria Ruutiainen, Sanna Vuorio <p>The purpose of this thesis was to clarify if the proactive clinical supervision has an impact on sports club employees' wellbeing at work and professional development. Proactive clinical supervision, which was used in this work, is a professional, light and sporty way to do clinical supervision. There were only five supervision meetings in the proactive supervision. All, besides the first meetings, were carried out while walking.</p> <p>Clinical supervision is a confidential process, which is based on dialogic interaction and goal-oriented work. In clinical supervision the topics are how to deal with oneself and one's relationship with one's work or work organization. An approach of this work is a solution focused clinical supervision. In solution focused clinical supervision one is challenged to explore and find solutions to one's problems.</p> <p>There were five voluntary sports club employees who participated to proactive clinical supervision. The evaluation of proactive supervision was collected from discussions, the final evaluations and the scale-tool, which was used in the proactive clinical supervision. According to the results, proactive clinical supervision had an impact on sport clubs employees' wellbeing at work and on their professional development. The people who participated in proactive clinical supervision felt that they got help for their professional challenges. They also felt, that although they are busy at work, it doesn't bother them as much as it did before clinical supervision. It helped them also to separate the time between work and their private life better. Walking clinical supervision was well suited for sport clubs employees.</p> <p>A new form of clinical supervision can be built upon proactive clinical supervision. There is a possibility, that this new model can be used to improve sports clubs employees' vocational wellbeing. However, there has to be more research before a new model can be built. Before a new model is ready, there has to be more calculation on financial matters of proactive clinical supervision and there has to be some organization, which is interested in carrying out the whole project.</p> | |
| Key words Sport club, well-being at work, clinical supervision | |

Sisällysluettelo

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Johdanto | 1 |
| 2 | Urheiluseurat muutoksessa | 4 |
| 2.1 | Muutosten vaikutus seuratyöhön | 4 |
| 2.2 | Muutosten vaikutus seurajohtamiseen..... | 7 |
| 2.3 | Muutosten vaikutus seuratoimijan hyvinvointiin | 8 |
| 3 | Työhyvinvointi | 10 |
| 3.1 | Työkyvystä työhyvinvointiin | 11 |
| 3.2 | Työhyvinvoinnin eri tekijät | 13 |
| 3.3 | Työhyvinvointi menestystekijänä | 14 |
| 4 | Työnohjaus | 15 |
| 4.1 | Yksilötyönohjaus ja ryhmätyönohjaus..... | 16 |
| 4.2 | Työnohjauskoulutus..... | 17 |
| 4.3 | Työnohjauksen prosessi | 18 |
| 4.4 | Työnohjauksen eettiset periaatteet | 20 |
| 5 | Ratkaisukeskeinen työnohjaus | 21 |
| 5.1 | Ratkaisukeskeisen työnohjauksen periaatteet..... | 21 |
| 5.2 | Ratkaisukeskeisessä työnohjauksessa käytetyt välineet | 22 |
| 5.2.1 | Dialoginen ohjaus | 23 |
| 5.2.2 | Reflektointi..... | 24 |
| 5.2.3 | Avoimet kysymykset..... | 24 |
| 5.2.4 | Ongelmat tavoitteeksi..... | 25 |
| 5.2.5 | Asteikkotyökalu..... | 27 |
| 5.2.6 | Näkökulman vaihtaminen ja uudelleenmäärittely..... | 28 |
| 6 | Aikaisemmat mallit seuratoimijoiden työhyvinvoinnin edistämiseksi | 29 |
| 6.1 | Työnohjaus seuratyössä..... | 29 |
| 6.2 | Coaching..... | 30 |
| 6.3 | Mentorointi..... | 31 |
| 7 | Opinnäytetyön tavoite..... | 34 |
| 8 | Työn toteutus ja käytännön menetelmät..... | 35 |
| 8.1 | Kohderyhmä..... | 36 |
| 8.2 | Työn aloitus | 37 |

| | | |
|-------------|--|-----------|
| 8.3 | Ensimmäiset työnohjaukset..... | 37 |
| 8.3.1 | Ensimmäisen työnohjauskerran menetelmät..... | 38 |
| 8.3.2 | Toisen työnohjauskerran menetelmät..... | 39 |
| 8.3.3 | Kolmannen työnohjauskerran menetelmät..... | 39 |
| 8.4 | Väliarviointi SLU:ssa..... | 40 |
| 8.5 | Viimeiset työnohjaukset..... | 41 |
| 8.6 | Työn arviointi | 42 |
| 9 | Työn tulokset..... | 43 |
| 9.1 | Proaktiivisen työnohjauksen tulokset | 44 |
| 9.1.1 | Tulokset ammatillisen kasvun ja kehityksen osalta..... | 45 |
| 9.1.2 | Tulokset työhyvinvoinnin osalta | 46 |
| 9.1.3 | Tulokset työnohjauskertojen lukumäärästä..... | 47 |
| 9.1.4 | Tulokset työnohjauksen toteuttamistavasta - kävelytyönohjauksesta..... | 48 |
| 9.2 | Arvio työn tuloksista | 49 |
| 10 | Pohdinta..... | 51 |
| 10.1 | Pohdinta työstä | 51 |
| 10.2 | Pohdinta proaktiivisesta työnohjauksesta | 52 |
| 10.3 | Pohdinta seuratyöntekijöiden työhyvinvoinnin tulevaisuudesta..... | 54 |
| | Lähteet | 57 |

Liitteet

1 Johdanto

Elämme yhteiskunnassa, jossa muutosten vauhti on nopeampaa kuin ikinä ennen. Yhteiskunnassa vallalla olevat muutokset ovat tulleet myös osaksi urheiluseuratyötä. Urheiluseuroilla on ollut perinteisesti suuri merkitys niin kansalaistoiminnan kuin kansalaisten liikuttamisen kannalta. (Koski 2005, 5.) Niissä ihmiset ovat voineet liikkua, vaikuttaa ja tehdä talkootöitä (Mäenpää & Korkatti 2012, 10). Nykyinen ihmisten hektinen elämäntyyli on kuitenkin aiheuttanut sen, että vapaaehtoisia ihmisiä on vaikeampi saada urheiluseuratoimintaan mukaan (Koski 2009, 30). Lisäksi vapaaehtoisten ihmisten sitoutuminen pitkäjänteisesti seuratyöhön on aiempaa heikompaa (Kaski, S.10.8.2012). Tätä vajetta on lähdetty paikkaamaan palkkaamalla urheiluseuroihin, jopa veikkauksen voittovaroin, satoja ammattilaisia hoitamaan seuran töitä. Palkkatyöläiset eivät kuitenkaan voi tehdä kaikkia seuran töitä eivätkä he korvaa seuran hallitusta.

Työ urheiluseurassa poikkeaa huomattavasti monista muista töistä. Koska urheiluseurat toimivat yhdistys-periaatteella, on hallituksella yhdistyslain mukaan suuri rooli seuran toiminnan ja sen kautta myös seuran työntekijöiden työn kannalta. Tämä ristiriita on aiheuttanut monissa seuroissa sen, että töihin palkattavien ihmisten työnkuvat ovat epärealistisia, työntekijöiltä puuttuu oikea esimies ja he uupuvat liian suuren ja epämääräisen työtaakan alle. (Kaski & Frantsi 2012, 32–33.)

Työhyvinvoinnista on tullut monille yrityksille strateginen kilpailutekijä. Työhyvinvointiin satsataan ja se nähdään osana yrityksen aineetonta pääomaa. (Manka 2007, 47.)

Työhyvinvointi koostuu monista tekijöistä ja sitä voidaan tarkastella monista näkökulmista. Työhyvinvointia voidaan tarkastella muiden muassa työntekijän, itse työn ja työympäristön sekä työyhteisön näkökulmista. Työ ei saisi haitata ihmisen muuta elämää, vaan hänellä pitää olla työn tekemisen lisäksi aikaa huolehtia itsestään. (Kaski 2012a, 134, 189.) Tutkimusten mukaan työntekijät ovat pääsääntöisesti tyytyväisempiä, kun heillä on vaikutusmahdollisuus omaan työhönsä sekä sen tavoitteisiin ja tuloksiin. Työympäristön kannalta olennaista on se, että työ vastaa työntekijän valmiuksia, se ei rasita työntekijää liikaa ja työn tekemisen olosuhteet ovat asialliset. (Vesterinen 2006, 41.) Seuratyössä työhyvinvointi on unohdettu lähes täysin. Seuratyössä työn tulosta on

totuttu mittaamaan seuran kilpailullisen menestymisen perusteella, eikä työntekijän hyvinvointiin ole osattu puuttua.

Työnohjauksen tarkoitus on parantaa ja kehittää työntekijän ammatillisia valmiuksia sekä edistää hänen työhyvinvointiaan. Työnohjauksella on todettu olevan positiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin. (Vesterinen 2006, 163; Matikka & Roos-Salmi 2012, 289.) Se on vuorovaikutuksellinen ja tavoitteellinen prosessi, jonka perustana on työnohjaajan ja asiakkaan välinen luottamus (Paularanta-Kokkonen 2008, 94). Työnohjaajan tehtävänä on auttaa työnohjattavaa, esimerkiksi omaan työhön tai työyhteisön liittyvissä asioissa, työyhteisön kehittämisessä ja työn kuormittavuuden säätelyssä (Hirvihuhta 2006, 16–17). Työnohjausta on perinteisesti pidetty pitkäjänteisenä prosessina, joka on kestänyt vuodesta kolmeen vuoteen (Matikka & Roos-Salmi 2012, 289). Koska työnohjauksessa käsitellään yleensä arkaluonteisia asioita, työnohjausistunnot on totuttu pitämään ”neljän seinän sisällä”.

Tämän työn tarkoituksena on selvittää sitä, edistääkö viiden työnohjaus kerran kävelytyönohjauksena toteutettu proaktiivinen työnohjaus työntekijän työnhyvinvointia sekä hänen ammatillista kasvuaan ja kehitystään. Proaktiivisella työnohjauksella tarkoitetaan tässä työssä ratkaisukeskeisyyden viitekehyksellä ja ammattimaisesti toteutettua, kevyttä ja liikunnallista työnohjausmallia. Proaktiivinen sanana tarkoittaa ennakoivaa ja ennalta vaikuttavaa, mutta se pitää sisällään myös sanat pro ja aktiivinen. Proaktiivisen työnohjauksen on tarkoitus vaikuttaa ennalta ohjattavan työhyvinvointiin edistämiseksi ehkäisten samalla ohjattavan työuupumusta. Samalla se toteutetaan sekä ammattimaisesti (**professional**) että aktiivisesti liikkuen ja etsien ratkaisuja ohjattavan ongelmiin.

Proaktiivinen työnohjaus poikkeaa monilta osin perinteisestä työnohjauksesta, se on lyhytkestoinen ja sen toteuttamistapaa kävelytyönohjausta ei käytetä yleisesti työnohjauksissa. Kävelytyönohjauksella tarkoitetaan tässä työssä työnohjausta, joka toteutetaan kävelylenkin yhteydessä. Tässä työssä kävelytyönohjaus paikkoina käytetään yleisiä lenkipolkuja, kuten Pirkkolan ulkoilumaastoja tai Töölönlahden ympäristöä. Työnohjauksessa noudatetaan työnohjauksen prosessimallia ja viitekehyksenä työnohjauksessa käytetään ratkaisukeskeistä toimintamallia. Yksittäisen työnohjausten kesto toteutustavasta

johtuen on 60 minuuttia. Tutkimusmenetelmänä tässä työssä käytetään laadullista eli kvalitatiivista menetelmäsuuntausta.

Työnohjausprosessiin kuuluu olennaisena osana tavoitteellisuus ja sitä pyritään tämän projektin aikana edistämään erilaisilla kotitehtävillä. Työnohjattavat joutuvat esimerkiksi kirjoittamaan itselleen kirjeen, joka on päivätty tulevaisuuteen, ja he joutuvat miettimään ja listaamaan omia luonteenpiirteitään. Näitä kumpaakin kotitehtävää käytetään työnohjauskerroilla apuvälineenä, kun mietitään työnohjauksen tavoitetta eri näkökulmista. Työnohjauksessa käytetään asteikkotyökalua hyväksi niin alku- kuin loppuarvioinneissa. Lopputulokseksi saadaan asteikkotyökalun avulla konkreettinen arvo siitä, onnistuuko työntekijä työnohjauksen avulla saavuttamaan niitä tavoitteita, joita hän on työnohjaukselle asettanut. Loppuarvioinnissa käytetään lisäksi palautelomaketta ja sen pohjalta käytyä keskustelua. Ohjattavilta saadun palautteen lisäksi SLU:n kehitysjohtaja Sirpa Korkatti arvioi proaktiivisen työnohjauksen toimivuutta.

Työnohjausta ei tule eikä voi harjoittaa kuka tahansa. Työnohjaus on ammatti, johon opiskellaan ja toiminnasta peritään korvaus (Juuti & Rovio 2010, 120). Työnohjauksen eettisiin periaatteisiin kuuluu ehdoton luottamuksellisuus ja sen takia työssä ei ole kerrottua yksityiskohtaisesti työnohjauksissa käsiteltyjä aiheita eikä projektiin osallistuneiden henkilöiden taustoja. Työssä on sen sijaan avattu työnohjausta ja ratkaisukeskeistä viitekehystä teorian avulla.

Tämä työ alkoi huhtikuussa 2012, kun SLU lähetti sähköpostin työnohjausprojektista 36 seuralle. Seurat ovat suurpääkaupunkiseudulta ja ne ovat saaneet SLU:n seuratuksella päätoimisen seuratyöntekijän palkkaukseen ajalle 1.8.2011–31.5.2013. Työnohjatukset pyritään pitämään kolmen viikon välein, mutta kesälomien takia ne jatkuvat syyskuulle 2012. Työnohjaajana projektissa toimii Kaisa Tamminen, joka opiskelee Helsingin Psykoterapiainstituutissa työnohjaajaksi. Työnohjatukset ovat osa hänen työnohjausharjoitteluaan.

2 Urheiluseurat muutoksessa

Maailma ja sen mukana myös suomalainen yhteiskunta on muuttunut viimeisen parinkymmenen vuoden aikana paljon. Monet megatrendit kuten globalisaatio, Euroopan yhdentyminen, tekninen ja taloudellinen kehitys, kulttuuriset muutokset heijastuvat myös urheiluseurojen paikallisen tason toimintaan ja yksittäisen ihmisen arkeenkin. (Koski 2009, 5.) Liikuntatoimi on ammattimaistunut ja vakiintunut monella tasolla. Tämän myötä myös seuran jäsenten odotukset ja vaatimustaso sen toimintaa kohtaan ovat kasvaneet. Jäsenet ovat kuluttajina entistä tietoisimpia oikeuksistaan ja he odottavat seuroilta palvelua sekä asettavat vaateita ja velvoitteita seuran toiminnalle. (Pekkala & Heikkala 2007, 27.)

Urheiluseurojen rooli ja asema suomalaisessa liikuntakulttuurissa on aina ollut keskeinen ja suuri. Fyysinen aktiivisuus, liikunta, urheilu ja huippu-urheilu muodostavat kuitenkin varsin laajan ja laadullisesti haastavan kokonaisuuden. Vastuita ja roolia näiden kaikkien toteuttamiseksi riittääkin näin myös muille toimijoille kuin urheiluseuroille. Urheilun toteuttajana seuroilla on merkittävä rooli, mutta liikunnan ja huippu-urheilun toteuttajia löytyy seurojen rinnalla muitakin. Liikuntaa ja huippu-urheilua toteuttavat seurojen lisäksi lajiliitot, koulut, armeija, yritykset ja muut järjestöt. Liikkumista, liikuntaa ja omatoimista harjoittelua tapahtuu myös omatoimisesti niin perheen kuin kavereidenkin kanssa. (Mäenpää & Korkatti 2012, 10.)

2.1 Muutosten vaikutus seuratyöhön

Vapaa-ajan monnimuotoistuminen ja elämänmenon hektisyyden kasvaminen on vaikuttanut siihen, että sitoutuminen erilaisiin harrastuksiin on lyhytjännitteisempää. Erilaisia mahdollisuuksia ja houkuttelevia ajankäyttömahdollisuuksia on tarjolla niin paljon, että maltillisemmallakin ihmisellä tahtoo tulla kiire, vaikkei edes huomioitaisi työelämän kasvavia vaatimuksia. Koska seuratoiminta on perinteisesti toiminut vapaaehtoisuuden varassa, lisää tämä trendi haasteita niiden toiminnan jatkuvuudelle. (Koski 2009, 30.) Tämän lisäksi seuroissa vapaaehtoistyötä tekevät ihmiset sitoutuvat nykyään paremmin projektiluonteisiin tehtäviin kuin pitkäjänteiseen työhön. Tämä vaikuttaa muiden muassa urheiluseuran työntekijöiden elämään, sillä seuroissakin pitää noudattaa

esimerkiksi normaaleja työelämän lainalaisuuksia kuten työaikalakia ja vuosilomalakia. Kun seuratyöntekijän esimies vaihtuu pahimmillaan vuosittain, jäävät monet kehityskeskustelut ja palkkaneuvottelut hoitamatta. Tämä vaikuttaa myös seurojen kehitysprojekteihin, sillä ne vaativat usein pitkäjänteistä työtä, eikä tulosta saavuteta vuodessa. Hallitusten vaihtuessa tiuhaan, kehitysprojektit joko loppuvat tai tehokkuus niiden tekemisessä kärsii. (Kaski, S. 10.8 2012c.)

Päätoimisten työntekijöiden määrän kasvaminen onkin tuonut mukanaan uusia haasteita seuroihin. Luottamushenkilöt ovat tulleet monesti lajin pariin innostuksesta lajiin, oma lajin harrastamisen kautta tai lasten harrastamisen myötä. Päätoimisen palkkaukseen liittykin usein kohtuuttomia odotuksia. Helposti ajatellaan, että kun seurassa on päätoiminen työntekijä, hänen niskaansa voi kipata tehtävät, joita vapaaehtoiset eivät suostu tekemään. Tämä saattaa aiheuttaa sen, että päätoimisen energia ja työ menee hukkaan, eikä hänen osaamistaan käytetä siihen, mihin hänet on palkattu. On siis hyvä muistaa, että kun seuraan palkataan päätoimisia toimihenkilöitä, lisääntyvät myös seuran hallituksen tehtävät mm. työnantajatehtävien myötä. (Kaski & Frantsi 2012, 32–33.)

Nykymuotoisen seuratyön hyvinvoinnin kannalta uhkatekijöiksi voivatkin näin muodostua tehokkuutta korostavan työelämän vaatimukset sekä vapaa-ajan toimintojen kasvaminen. Nämä kaikki syövyttävät vapaaehtoispotentiaalia sekä sen perustana olevaa yhteisvastuullisuutta ja yhteisöllisyyttä. Seuratoiminnan muotoutumisen kannalta keskeistä tulevaisuudessa onkin se, löytyykö ”kulutusasiakkaiden”, ”palveluasiakkaiden”, ”tulosten vaatijoiden” rinnalla vielä ”yhteisön rakentajia” ja ”toimijoita”, jotka ovat valmiina kantamaan vastuuta yhteisöstä ja toimimaan yhteisten päämäärien eteen. Vaikka tähän saakka vapaaehtoisia on löytynyt, näistä aktiiveista tuntuu olevan myös koko ajan pulaa. Ammattilaisten palkkaaminen vapaaehtoistoimijoiden avuksi ja tueksi on ollut yksi tapa reagoida vähenevään vapaaehtoispotentiaaliin. (Koski 2009, 127.) Asia ei kuitenkaan ratkea päätoimisten palkkaamisella, sillä, jos vapaaehtoisia seurajohdattajia ei löydy vastaisuudessa, on yhdistysmuotoinen seuratoiminta tullut tiensä päähän (Kaski, S 10.8.2012c).

Seurassa toimii paljon erilaisia ihmisiä, joiden erilainen työ- ja koulutustaustan hyödynnetään myös seuran kehittämässä. Perinteisesti monet seuran töistä on tehty seuran omien jäsenten toimesta ja talkootyöllä, sillä seuroissa on ollut paljon osaavia ja aktiivisia ihmisiä. Seurassa hallitus, valiokunnat ja työryhmät ovat pysyviä rakenteita joiden kautta seuraa on johdettu ja kehitetty perinteisesti tai ainakin niiden kautta seuraa olisi pitänyt johtaa ja kehittää. Valitettavasti tänä päivänä monella seuralla energiaa näyttää riittävän vain arjen toimintojen organisointiin. Tämä on johtanut siihen, että joissain seuroissa päätoimiset työntekijät hoitavat operatiivisten asioiden lisäksi myös seuran strategisen johtamisen ja tekevät aktiivisesti ehdotuksia seuran kehittämiseksi. Sen seurauksena päätoimisten ja luottamusjohtajien välinen roolijako seuroissa vaihtelee tai se voi olla sekaisin. (Mäenpää & Korkatti 2012, 26)

Tämän päivän seuroissa on ihmisiä joiden intressit seuran toimintaan vaihtelevat suuresti. Esimerkiksi vanhemmat, jotka tuovat lapsensa seuraan, saattavat odottaa hyvinkin kilpaorientoitunutta toimintaa, toiselle taas riittää mukava yhdessäolo ja liikunnan riemu ja mukaan mahtuu myös vanhempia, jotka tuovat lapsensa vain päivähoitoon. Näiden kaikkien odotusten täyttäminen edellyttää seuratoimijoilta melkoista kyvykkyyttä. (Koski 2009, 126.) Jotta seura pystyisi vastaamaan näihin kaikkiin asiakkaiden tarpeisiin, on seurassa toimivien henkilöiden kehitettävä omaa osaamistaan ja seuran toimintaa jatkuvasti. (Kaski, S 10.8.2012c).

Asiakkaiden vaatimustason kasvamisen lisäksi toiminnan ammattimaistuminen sekä tilakysymykset esim. heikentyneet kuntatalouden takia saattavat johtaa kustannustason nousuun ja siitä aiheutuviin ongelmiin seuroissa (Koski 2009, 127). Kustannustason nousu aiheuttaa helposti tyytymättömyyttä seuran asiakkaisissa eli jäsenissä. Lähtökohtaisesti ihmiset haluavat mahdollisimman paljon ja mahdollisimman halvalla. Tämä korostuu etenkin kalliissa lajeissa ja seuroissa, jossa kilpaillaan paikasta edustusjoukkueissa. Jos kustannukset nousevat, aiheuttaa se myös eriarvoisuutta perheiden välillä, sillä kaikilla ei ole varaa maksaa monen tuhannen euron kausimaksuja. (Kaski, S. 10.8. 2012c.)

Suomen liikuntajärjestelmässä veikkausvoittovaroilla on ollut tähän saakka keskeinen rooli toiminnan rahoittajana. Tämän lisäksi EU:n päätökset urheiluseurojen asemasta yhteiskunnassa saattavat tulevaisuudessa vaikuttaa rahojen jakamiseen kuten myös tal-

kootyön ja yleishyödyllisen toiminnan määrittelyyn. Näissä seikoissa tehtävät epäsuotuisat päätökset niin Suomen valtion kuin EU:n taholta voivat olla uhka nykymuotoiselle seuratoiminnalle ja sen kustannusten kurissa pitämiselle. (Koski 2009, 127.)

2.2 Muutosten vaikutus seurajohtamiseen

Seuran johtaminen on monipuolinen taitolaji. Seurassa pitää aikaan saada yritysmäistä tehokkuutta, pitää johtaa urheilua ja hallintoa sekä ylläpitää yhteisöllisyyttä. Seuran arjen pyörittämisen lisäksi pitää osata myös kehittää ja uudistaa seuraa, toimintaympäristö pitää tuntea ja verkostoitumistakin tulee hoitaa. Tämän tekee haastavaksi se, että useimmissa seuroissa päätoimisten työntekijöiden esimies on vapaaehtoistyötä tekevä vanhempi, jolla oman työnsä ohella saattaa olla kymmenen alaista seurassa. Seuran johtaminen vie kuitenkin paljon aikaa ja vaatii monipuolista osaamista. Eipä siis olekaan ihme, että monessa seurassa puheenjohtajaksi ei ole tunkua ja vaihtuvuus palkattujen seurajohtajienkin parissa on kohtuullisen nopeaa. (Mäenpää & Korkatti 2012, 22.)

Tämä asettaa suuren haasteen sekä seuralle että sen työntekijöille. Seuran näkökulmasta työn tekemisen rakenteiden pitäisi olla kestäväällä pohjalla. Jos näin ei ole, mahdollisesti tiuhaan vaihtuva puheenjohtaja ja hallituskin ovat pulassa, sillä heidän aikansa menee rakenteiden luomiseen ja ”tulipalojen sammuttamiseen” vuodesta toiseen. Tämä johtaa siihen, että seuran toiminnan ja työolosuhteiden sekä sitä kautta urheiluosuhteiden kehittäminen jää toissijaiseksi. Työntekijän näkökulmasta haasteeksi muodostuu se, että hänen esimiehensä vaihtuu usein tai esimiehellä ei ole aikaa ja/tai taitoa johtaa seuraa. (Kaski 2012b, 291.) Päätoimisten työntekijöiden lisäksi seuroihin olisikin tärkeää luoda sellaista ammattimaisuutta, joka tukisi ja innostaisi vapaaehtoisten työtä (Mäenpää & Korkatti 2012, 23).

Jo noin tuhannessa seurassa on palkattua työvoimaa. Suurimmissa seuroissa työntekijöitä on useampia, mikä mahdollistaa sekä työnjakoa seuran sisällä että tuo niihin lisää osaamista. Päätoimisten työntekijöiden määrä seuroissa on kasvanut tasaisesti, joskin useimmissa seuroissa se on vielä kohtuullisen uusi asia. Päätoimisuuden lisääminen tulee kuitenkin tehdä harkiten. (Mäenpää & Korkatti 2012, 23.)

Kun seura palkkaa työntekijän tulee varmistaa se, että kyseinen henkilö ei joudu tekemään kaikkea hallinnollisista toimituksista, valmennuksen koordinointiin ja seurakehitykseen saakka. Jos näin käy, riski siihen, että työntekijä uupuu työtaakkansa alle kasvaa, eikä hän enää pysty keskittymään olennaisiin asioihin omassa työssään. Jotta seurassa työntekijöiden työn tukeminen onnistuu, tulisi seuran rakenteiden olla kantavat ja pysyvät. Seuran rakenteilla tarkoitetaan työn tekemistä helpottavia käytäntöjä ja sopimuksia. Tällaisia ovat esimerkiksi seuran toimintatavat, johtaminen, työnkuva ja töiden jakaminen sekä tiedonkulku. Kestävät ja kantavat rakenteet tukevat myös seuran työntekijöiden hyvinvointia. (Kaski 2012b, 292.)

Urheilun ja seuratoiminnan ydinlaatuna on totuttu pitämään harjoitusten ja valmennuksen laatua. Urheilun laatua tulee luonnollisesti kehittää, mutta koko seuran kehittäminen ja ”seura-aparaatin” johtaminen jää valitettavan usein valmennukseen liittyvien asioiden varjoon. Seuroissa tuleekin vastaisuudessa kehittää niin seurajohtamisen arvostusta kuin panostaa johtamisosaamisen kehittämiseen. Johtamista tulee kehittää sekä luottamusjohdon että päätoimisten työntekijöiden näkökulmasta erikseen, mutta etenkin näiden kahden johtotason välisenä yhteistyönä. (Mäenpää & Korkatti 2012, 22–23.)

2.3 Muutosten vaikutus seuratoimijan hyvinvointiin

Työhyvinvoinnista on tullut kaupallisille yrityksille strateginen kilpailutekijä. Monien yritysten kompetenssiportfolio (työntekijöiden osaamiskartta) perustuu sen palveluksessa olevien ihmisten hyvinvointiin, sillä korkea hyvinvointi luo osaamista ja innovaatiota. Lisäksi korkea hyvinvointi edesauttaa organisaation ja sen sidosryhmien välistä vuorovaikutusta. Työhyvinvointi, luottamus ja innovatiivisuus kuuluvat kaikki organisaatioiden aineettomaan pääomaan. Siitä huolimatta, että monet yritykset ovat tunnistaneeet aineettoman pääoman merkityksen yrityksen menestykseen, ne eivät anna sille vielä suurta merkitystä organisaatioiden strategioita ja toimintasuunnitelmia pohdittaessa. (Suutarinen & Vesterinen 2012, 54.)

Urheiluseuroissa työhyvinvoinnin huomioiminen/edistäminen on kuitenkin aivan ”lapsen kengissä”. Harva seura on tehnyt työntekijöilleen työhyvinvointisuunnitelmaa, eikä monessa seurassa toteudu säännölliset tapaamiset esimiehen kanssa puhumattakaan

kehityskeskusteluista. Seurassa työntekijät painivat jäsenten odotusten, mahdollisten menestyspainneiden ja muiden työn vaatimusten keskellä. Seuroissa työt eivät lopu kesken – tekemätöntä työtä ja erilaisia kehittämishankkeita on loputtomasti. Seuratyössä käytetään lisäksi vapaaehtoisuuden eetosta hyväksi. Tämä näkyy siinä, että esimerkiksi aika harvassa seurassa noudatetaan työaikaseuranta. Ylitöitä ei lasketa, sillä kaikkihan tekevät työtä yhteisen rakkaan lajinsa eteen. Tällaisessa työmaastossa hyvinvointi tulee helposti uhatuksi. Koska monet seuratyöntekijät ovat hakeutuneet työpaikkaan niin sanotusti rakkaudesta lajiin, työn rajaaminen voi olla haasteellista, jopa mahdotonta. (Kaski, S. 10.8 2012c.)

Satu Kasken väitöstutkimuksen mukaan juuri ylisitoutuminen ja voimavarojen puute työssä ovat selkeästi yhteydessä työuupumukseen tai riski terveydelle. Voimavaratekijöitä voi olla organisaatiotasolla esimerkiksi työturvallisuus ja työntekijän etenemismahdollisuudet. Ne voivat olla myös sosiaalisia ja vuorovaikutustekijöitä, kuten esimiehen tai kollegoiden tuki sekä ilmapiiri seurassa. Voimavaratekijöitä voivat olla myös työn organisointiin liittyvät tekijät kuten tehtäväkuvaan selkeys ja mahdollisuus osallistua päätöksentekoon. Lisäksi ne voivat olla työhön liittyviä tekijöitä kuten työn vaihtelevuus, merkityksellisyys ja autonomia. Jotta seuratyöntekijät selviävät jatkossakin yleisten ja seuratason muutosten kourissa tulee heidän voimavaratekijöitään tukea, sillä ne suojaavat työntekijää parhaiten uupumukselta. (Kaski 2012b, 285.).

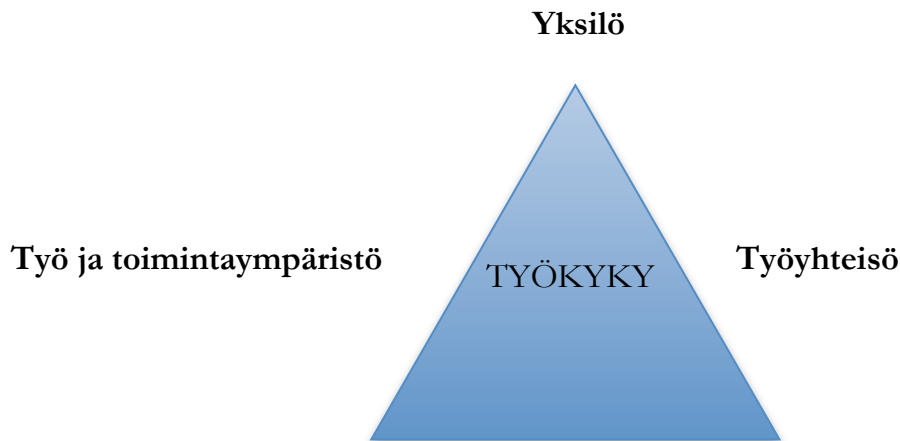
Aleksi Sammalisto teki oman opinnäytetyönsä salibandyvalmennuspäälliköiden työhyvinvoinnista kyselytutkimuksen avulla 2011. Sammaliston tutkimuksen mukaan salibandyvalmennuspäälliköt kokivat yhdeksi ammattinsa heikkoudeksi sen, että aika ei tahdo riittää kaikkiin työtehtäviin. Hänen mielestä juuri työtehtävien runsaus aiheuttaa valmennuspäälliköiden työn kuormittavuuden. Hänen mukaansa valmennuspäälliköiden työn sujuvuutta helpottasi se, että seuroissa määriteltäisiin selkeästi siellä työskentelevien henkilöiden toimenkuvat. (Sammalisto 2011, 51.)

3 Työhyvinvointi

2000-luvulla jatkuva toimintaympäristön muutos on luonut ihmiselle, työyhteisölle, ja koko organisaatiolle uusia mahdollisuuksia. Samalla tilanne vaatii kuitenkin esimiestyössä uutta asennetta – mm vahvempaa henkisen työsuojelun otetta päivittäisjohtamisessa, tarkempaa työn organisointia ja oleellisen tiedon erottamista epäolennaisesta sekä perustehtävään keskittyvää johtamista. Perinteiset työn fyysisestä raskaudesta johtuvat vaarat ovat vähentyneet. Sen sijaan työtahdin, vaikuttamismahdollisuuksien vähyyden, huonon johtamisen, puutteellisen perehdytyksen, epäselvien työkuvien ja roolin aiheuttamat kuormituksen tunteet ovat lisääntyneet. (Suutarinen & Vesterinen 2012, 11.)

Työelämään liittyvä työhyvinvointiin liittyvä keskustelu onkin ollut vilkasta viime vuosina. Eri tahoilla on pohdittu, miten työhyvinvointia voidaan edistää ja ylläpitää, jotta ihmiset jaksaisivat tehdä työtään paremmin ja pystyisivät olemaan työelämässä pidempään. Siitäkin huolimatta, että työyhteisön hyvinvoinnin edistäminen koetaan tärkeäksi työssä jaksamisen edellytykseksi, työntekijöiden hyvinvointiin panostaminen vaihtelee suuresti eri työpaikkojen välillä. (Vesterinen 2006, 29.)

Työhyvinvointitoiminnan määrittelyn perustana voidaan pitää kokonaisvaltaisen työkyvyn käsitettä (kuvio 1). Käsitteen perusajatus lähtee siitä, että työkyky muodostuu yksilön, työyhteisön ja työympäristön muodostamien osa-alueiden lopputuloksena. Työ, jossa perusasiat ovat kunnossa, tukee ihmisen työkykyä ja sen säilymistä. (Vesterinen 2006, 31.)



Kuvio 1. Kokonaisvaltaisen työkyvyn käsite (Vesterinen 2006, 31.)

Työkykyyn vaikuttavat tekijät eri osa-alueiden mukaisesti

Yksilö:

- toimintakyky, voimavarat, sosiaaliset taidot, elämäntilanne, vastuu, osaaminen, terveys

Työ ja työympäristö:

- työn vaatimukset, työmenetelmät, vaikutusmahdollisuudet, työn sisältö ja mielekkäys, työn henkinen kuormittavuus, uralla eteneminen, työvälineet, fyysinen kuormittavuus, fyysiset työolot

Työyhteisö:

- Johtajuus, organisointi, työnjako, ilmapiiri, vuorovaikutus, sosiaalinen tuki

(Vesterinen 2006, 31.)

3.1 Työkyvystä työhyvinvointiin

Työhyvinvointiin liittyvä tarkastelu on kulkenut monien eri vaiheiden kautta nykykäsitelteisiin. Kieli, jota työhyvinvoinnista puhuttaessa on käytetty, kuvaa hyvin niitä muutoksia, joita näkökulmissa on eri ajankohtina tapahtunut. 1980-luvulla alettiin puhua työkykytoiminnasta, jolla tarkoitettiin yksilön voimavarojen, työn ja työympäristön tekijöiden sekä työyhteisötekijöiden muodostamasta kokonaisuudesta. Työkyky-käsitteestä muotoutui myöhemmin työhyvinvoinnin käsite. Tällöin työhyvinvoinnin käsitettä mää-

riteltäessä käytettiin kokonaisvaltaista työkyvyn käsitettä. (Suutarinen & Vesterinen 2012, 46–47.) Kokonaisvaltaisella työkyvyllä tarkoitetaan ihmisen selviytymistä ja suoriutumista työn teosta. Työkykyä voidaan tarkastella monista eri näkökulmasta. Näitä ovat esim. ihmisen oma, työ tekemisen, tuottavuuden, organisaatioin ja yhteiskunnan näkökulma. Ihmisen omasta näkökulmasta työkykyyn vaikuttaa oma jaksaminen, oma osaaminen, tilannekohtaiset tekijät ja koettu työkyky. Työn tekemisen näkökulmasta korostuu se millainen on tehdyn työn laatu, määrä ja suhteessa muuhun työyhteisöön. Tuottavuuden näkökulmasta korostuu työntekijän panos suhteessa koko työyhteisön tuotokseen. Organisaation näkökulmasta työkykyä voidaan arvioida suhteessa organisaation toimintaan ja perustehtävään. Yhteiskunnan näkökulmasta voidaan ajatella, että oleellista on ihmisen riittävän pitkät ja terveelliset työurat. (Kaski 2012a, 134.)

Viime aikoina työhyvinvoinnin käsitteen yhteydessä on puhuttu myös työilon ja työuupumuksen käsitteistä (Suutarinen & Vesterinen 2012, 46–47). Työuupumus näkyy työhön sitoutumisen romahduksena, tunteiden latistumisena ja kielteisinä ajatuksina organisaatiota kohtaan (Hirvihuhta 2006, 134). Uupumuksen polkua kulkeva menettää koko ajan voimavarojaan kun taas työn imun polkua tallaava lataa itseään ja lisää energiaansa, jopa haltioituneisuuden tunteeseen saakka. Työnilon polulla työn erilaiset voimavarat edesauttavat työn tekemisessä ja edistävät työpaikkaan sitoutumista. (Manka 2007, 46–47.)

Työhyvinvoinnin käsitteen historian tarkastelu osoittaa sen, että hyvinvointi on vähitellen noussut marginaalisesta asemasta osaksi organisaatioiden strategioita (Suutarinen & Vesterinen 2012, 46–47). Tämä onkin perusteltua, sillä työhyvinvoinnin peruskysymyksiä ovat: miten ylläpitää ja edistää samanaikaisesti työorganisaation tuloksellisuutta ja työntekijöiden hyvinvointia. Osaava, motivoitunut, innovatiivinen ja hyvinvoiva henkilöstöhän on organisaation menestysvoimavara. (Suutarinen & Vesterinen 2012, 59.)

3.2 Työhyvinvoinnin eri tekijät

Työhyvinvointi koostuu monista eri tekijöistä. Työ ei saisi täyttää eikä haitata ihmisen vapaa-aikaa. Jokaisella ihmisellä on oikeus myös lepoon ja silkkaan olemiseen. Ihminen, joka voi hyvin, tekee myös työnsä tehokkaammin ja nauttii siitä. Vaikka puitteet työssä olisivat kehnot, itsestään huolehtiva ihminen pärjää paremmin. Toisaalta, myös toimiva työyhteisö auttaa ihmistä jaksamaan vaativassa elämäntilanteessa. (Kaski 2012a, 189.) Hyvinvoivalle työyhteisölle tyypillistä on terveelliset ja turvalliset työolosuhteet, mahdollisuus luovuuteen, osallistuminen päätöksentekoon ja itsensä kehittämiseen sekä arvostuksen ja kunnioituksen saaminen sekä tasa-arvoisuuteen ja oikeudenmukaisuuteen perustuva kohtelu. Työntekijät kokevat, että heillä on vaikutusmahdollisuus omaan työhönsä sekä sen tavoitteisiin ja tuloksiin. (Vesterinen 2006, 41.)

Onnistumisen ilo syntyy hyvin tehdystä työstä. Jos työntekijä ei ponnisteluistaan huolimatta suoriudu työstään puutteellisten resurssien tai heikon johtamisen takia, hän altistuu stressille ja uupumukselle. Tämä tarkoittaa sitä, että suotuisissa olosuhteissa työ voimaannuttaa, mutta pahimmillaan se on uhka terveydelle. (Pyöriä 2012, 11.) Voimaantumisella tarkoitetaan sitä, että ihminen tunnistaa omat sisäiset energianlähteensä, arvostaa itseään riittävästi sekä pystyy toimimaan muiden kanssa sosiaalisessa verkostossa (Kaski, S 10.8.2012c). Pahoinvoivalle työnyhteisölle onkin ominaista osaamattomuus vuorovaikutustilanteissa, toisten alistaminen, syyttely sekä syyllisten etsintä, epärehellisyys, riidat, kilpailu, kateus, salailu, kytäys ja kyräily sekä kiusaaminen ja nälvintä. (Vesterinen 2006, 41–42).

Työyhteisön henkinen hyvinvointi koostuu toisaalta positiivisista elämyksistä, ja toisaalta valmiuksista kohdata rakentavalla tavalla niitä tilanteita, jotka uhkaavat sen henkistä hyvinvointia (Furman & Ahola 2002, 12). Usein työhyvinvointia murentavat asiat, joita voitaisiin ehkäistä hyvillä työyhteisötaidoilla. Niitä ovat esimerkiksi vuorovaikutustaidot, ristiriitojen ratkaisutaidot, hyvät käytöstavat, tunnetulkkaustaidot, riittävä ammatillisuus ja empaattisuus sekä omasta jaksamisesta huolehtiminen. Ihminen, jolla on hyvät työyhteisötaidot, sitoutuu sekä tehtäväänsä että yhteisöön ja yritykseen. Työnantajien ja

työntekijöiden tulisikin panostaa työhyvinvointiin harjoittelemalla yhdessä työyhteisötaitoja. (Suutarinen & Vesterinen 2012, 114.)

3.3 Työhyvinvointi menestystekijänä

Työhyvinvointi on tänä päivänä niin yksilön kuin työorganisaation kannalta keskeinen tekijä (Suutarinen & Vesterinen 2012, 50). Henkilöstön osaamisesta ja motivaatiota huolehtimien on tärkeä osa organisaatioiden kilpailukykyä. Pitkän aikavälin tavoitteena työhyvinvoinnin kehittämiseksi voidaankin pitää työpaikan kilpailukykyä ja innovatiivisuuden lisääntymistä. (Manka 2007, 47.) Työorganisaation arjessa tulos on vain liian usein ihmistä tärkeämpi. Nykyaikaisissa organisaatioissa ja tämän päivän nopeasti muuttuvassa tilanteissa hyvä ihmisten johtaminen on kuitenkin onnistumisen perusedellytys. (Suutarinen & Vesterinen 2012, 51.)

Työhyvinvoinnilla onkin suora vaikutus työn tuottavuuteen. Jokaisella ihmisellä itsellä on myös mahdollisuus vaikuttaa oman työpaikkansa viihtyvyyteen ja sitä kautta myös tuottavuustyöhön. Vallan ja vastuun jakaminen työyhteisöissä vaikuttaakin sekä työn mielekkyyteen että työmotivaatioon. (Manka 2007, 47.) Työhyvinvoinnin laiminlyöminen sen sijaan altistaa työperäisille sairauksille, heikentää motivaatioita ja yhteishenkeä ja tätä kautta syö organisaation menestyksen pohjaa (Pyöriä 2012, 14). Inhimillistä tuottavuutta pystytäänkin lisäämään työhyvinvoinnin edistämällä. Pitääkin muistaa, että työhyvinvointi on kokonaisuus, joka koostuu oikeudenmukaisuudesta, johdonmukaisesta johtamisesta, työntekijän osaamisen kehittämisestä, työssä onnistumista edistävästä rakenteesta, vuorovaikutuksellisesta toimintatavasta, sekä työntekijän psyykkisestä, fyysisestä ja sosiaalisesta terveydestä. (Manka 2011, 35.)

4 Työnohjaus

Työnohjauksella on niin käytännössä kuin tutkimuksissakin havaittu olevan monia positiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin (Räsänen 2006, 163). Samalla se on kuitenkin yksi väärinymmärretyimmistä työvälineistä, sillä suurin osa ihmisistä ei tiedä mitä se on ja osa sotkee sen muihin asioihin (Nevalainen 2007, 167). Vaikka työnohjausta on jo vuosikymmeniä toteutettu erilaisista näkökulmista ja erilaisilla filosofisilla malleilla, sen perustaksi ei tällä hetkellä ole sovellettavissa yhtä tai muutamaa kaiken kattavaa teoriaa (Paunonen-Ilmonen 2001, 45).

Työnohjauksen tarkoituksiksi, tavoitteiksi tai päämääräksi esitetään yleensä ohjattavan ammattitietojen- ja taitojen lisääntymistä. Näiden lisäksi tavoitteiksi esitetään henkistä ja persoonallisuuden kasvua, ammatti-identiteetin selkiyttämistä, tukea ja vahvistusta sekä tunne-elämän tukemista. (Paunonen-Ilmonen 2001, 31). Työnohjaus on tapa kehittää omaa osaamistaan. Työnohjaus on näin paikka, jossa työntekijä voi tutkia omaa työllisyytensä. Työnohjaus kestää yleensä vuodesta kolmeen vuoteen. (Kaski 2012b, 289.)

Työnohjaus on lähtöisin sosiaali- ja terveydenhuollosta, joista se on levinnyt monille muillekin aloille. Aluksi työnohjausta käytettiin haastavien asiakastilanteiden aiheuttaminen kuormitusten poistamiseen. Näissä tilanteissa koulutettu työnohjaaja auttoi työntekijää tarkastelemaan omaa toimintaansa kuormittavissa tilanteissa. Myöhemmin työnohjaus on levinnyt myös muille aloille. Samalla sen tarkoitus on muuttunut työntekijän oman työn ja työn herättämien ajatusten sekä tunteiden tarkasteluksi. Työnohjauksen tarkoitus on auttaa työnohjattavaa selviytymään paremmin työstään sekä kehittää ammattitaitoaan ja työtönsä. (Hirvihuhta 2006, 16–17.)

Työnohjaus on ohjaajan ja ohjattavan välisessä vuorovaikutuksessa tapahtuvaa työhön liittyvien kysymysten käsittelyä. Se on monitasoinen prosessi, jota voidaan kuvailla oppimis- ja ongelmaratkaisuprosessiksi. (Punkanen 2010, 7.) Työtehtävien edellyttämää ammattitaitoa ei voi hankkia tai kehittää pelkästään teorian tiedon pohjalta eikä myöskään tekemällä vain työtä. Kehittymiseen tarvitaan myös pysähtymisiä, arviointoja ja reflektointia. (Räsänen 2006, 163.) Reflektio tarkoittaa työnohjauksessa syväsuuntaista ajattelua, aktiivista tutkimis- ja löytämisprosessia, joka tuottaa ihmiselle itselleen ajattelun

kautta toimintamalleja. Se on ajattelun väline, jossa ihmisen tutkiva ja kokeva puoli kohtaavat toisensa ja lopputuloksena on tietoisuuden lisääntyminen. Työnohjauksen lähtökohtana onkin, että oppimisen lähtökohdaksi otetaan ihmisen omat kokemukset, sillä nämä vaikuttavat uuden tiedon tulkintaan. (Ojanen 2007, 70.)

Työnohjauksen tarkoitus määrittyy kohderyhmän mukaan. Tarve vaihtelee sen mukaan, onko ohjattavana yksilö, saman alan ammattilaisista koostuva ryhmä, esimies vai työyhteisö. Jos ohjauksessa on yksilö tai saman alan ammattilaisista koostuva ryhmä, voi tavoitteena olla omien työtapojen tutkiminen sekä näihin liittyvien ajatusten sekä tunteiden tunnistaminen. Esimiesten työnohjauksessa tavoitteena voi taas olla johtamistyön kannalta tärkeiden asioiden tunnistaminen ja niiden parissa työskentely. Työyhteisön työnohjauksessa tyypillisiä tavoitteita on ryhmän perustehtävään liittyvät asiat, vuorovaikutuksen ja yhteistyön edistäminen tai ryhmän toimintakulttuurin ymmärtäminen. (Juuti & Rovio 2010, 125–126.)

4.1 Yksilötyönohjaus ja ryhmätyönohjaus

Työnohjausta voidaan antaa joko yksilölle, ryhmälle tai vaikka kokonaiselle työyhteisölle. Kaikissa näissä on sekä hyvät että huonot puolensa. Yksilötyönohjauksessa hyvää on se, että ohjattava saa jakamattoman huomion osakseen. (Nevalainen 2007, 172.) Tässä työskentelymuodossa ovat läsnä vain ohjaaja ja ohjattava, joka mahdollistaa sen, että ohjaustilanteesta voi muodostua luottamuksellisempi ja syvällisempi (Räsänen 2006, 166.)

Ryhmätyönohjaus on taloudellisesti tilaajalleen yksilötyönohjausta edullisempaa (Nevalainen 2007, 172). Ryhmätyönohjauksessa paikalla on ohjaajan lisäksi ryhmä. Ryhmässä voi koostua vaikka saman yrityksen eri osaston johtajista. Ryhmällä on työnohjauksen kannalta sekä hyviä huonoja puolia. Huonoina puolina on se, että siinä yksilö joutuu ottamaan huomioon toiset osallistujat ja ryhmässä yksilön omille ajatuksille saattaa jäädä vähemmän aikaa. Etuna ryhmässä on taas se, että siellä voidaan oppia toisten kokemuksista ja saada tukea ja palautetta muilta. Johtamis- ja esimiestyössä tällä onkin erittäin suuri merkitys, sillä työ on monesti yksinäistä. (Räsänen 2006, 166–167.)

Yksilö- ja ryhmätyönohjaus voivat kumpikin olla joko suoraa tai välillistä eli epäsuoraa työnohjausta. Suora työnohjaus toteutetaan aidossa tapahtumatilanteessa, jolloin ohjattava(t) ja ohjaaja voivat todistaa tapahtumaa. Siinä ei siis mennä tiettyyn aikaan sovit-
tuun työnohjauspaikkaan, vaan sekä ohjattava että ohjaaja ovat paikalla esim. asiakkaan ja asiakasperheen tapaamisessa. Välilliseen työnohjaukseen ohjattava tuo asiat sellaisena kuin hän on ne itse nähnyt tai kokenut. (Paunonen-Ilmonen 2001, 54–55.)

4.2 Työnohjauskoulutus

Työnohjaajana ei voi toimia ilman riittävää koulutusta. Työnohjaaja tarvitsee hyvän pohjakoulutuksen, joka tulee sisältää sekä kasvatustieteellisiä että psykologisia opintoja. (Punkanen 2010, 7.) Työnohjaus on näin ammatti, johon koulutetaan ohjaajia ja he myös veloittavat työstään rahaa (Juuti & Rovio 2010, 120). Työnohjaajakoulutuksen tarkoitus on taata ohjaajan perehtyneisyys kyseiseen toimintaan. Jatkuva täydennyskou-
lutus tai oma työnohjauksen työohjaus ovat peruskoulutuksen lisäksi välttämättömiä työnohjaajan jatkuvalla kasvulle. (Punkanen 2010, 7.)

Työnohjaukselta puuttuu teoreettinen viitekehys, sillä eri alat ovat kehittäneet sitä ja sen menetelmiä samanaikaisesti. Nykyinen työnohjauskoulutusjärjestelmä onkin tästä syystä erittäin kirjava ja koulutuksia löytyy eritasoisina, eri pohjakoulutuksen omaaville ihmisil-
le sekä erilaisiin lähestymisnäkökulmiin pohjautuvina. Lähestymisnäkökulmina voi olla esimerkiksi voimavarakeskeisyys, ratkaisukeskeisyys ja taiteen menetelmien yhdistämi-
nen työnohjaukseen. (Punkanen 2010, 133.) Työnohjauskoulutuksia järjestävät eri insti-
tuutiot ja organisaatiot kuten yliopistojen täydennyskoulutusyksiköt, kesäyliopistot ja erilaiset yhdistykset. Koulutusten kesto vaihtelee oppilaitoksesta riippuen kahdesta vuodesta kahteen ja puoleen vuoteen. Koulutukset toteutetaan pääsääntöisesti moni-
muoto-opiskeluna, joten koulutuksessa olivat voivat jatkaa omaa ansiotyötään. (Pauno-
nen- Ilmonen 2001, 207–208.)

Helsingin psykoterapiainstituutin järjestämä Ratkaisukeskeinen työnohjauskoulutus kestää kaksi vuotta ja sen laajuus on 60 opintopistettä. Koulutus sisältää lähiopetusta 20 op, koulutustyönohjausta 4 op, ohjattua ja dokumentoitua työnohjausharjoittelua 6 op, yhteistoiminnallista ryhmätyöskentelyä 8 op, tehtäviä ja kirjallisuuteen tutustumista 12

op ja lopputyön. Ensimmäisen vuoden työnohjauskoulutukseen kuuluu 40 tuntia harjoitustyönohjausta. (Helsingin Psykoterapiainstituutti 2012.)

4.3 Työnohjauksen prosessi

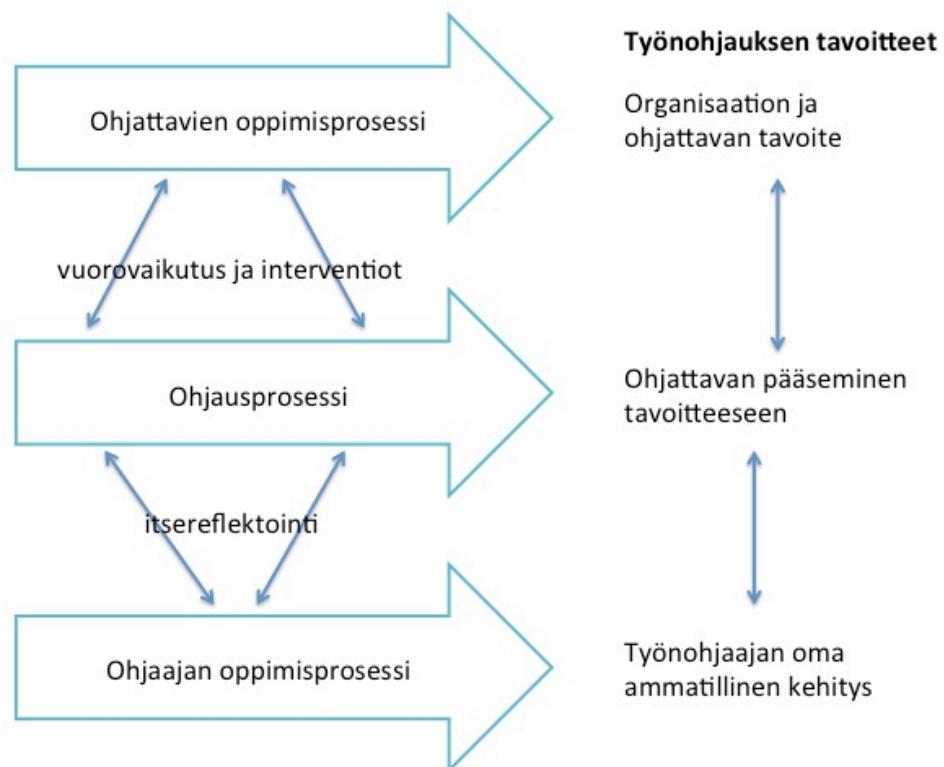
Työnohjauksen ohjausprosessin pitää aina olla tavoitteellista ja suunnitelmallista. Työnohjaajan vastuuna on huolehtia ohjaustilanteen etukäteissuunnittelusta, käytännön järjestelyistä, sopimuksen teosta ja arvioinnin toteuttamisesta. Hänen tulee lisäksi huolehtia siitä, että työnohjaus on eettistä sekä ohjattavan työn ja organisaation arvojen mukaista. Kun työnohjaaja huolehtii ohjauksen avoimuudesta, luottamuksellisuudesta ja tasavertaisuudesta, hän luo samalla tilanteen, jossa ohjattavalla on mahdollisuus testata ajatuksiaan ja pohtia erilaisia vaihtoehtoja toimintatavoissaan ja työmenetelmissään. (Paularanta-Kokkonen 2008, 94.)

Vaikka työnohjaajalta vaaditaan empaattisuutta ja ohjattavan tunteisiin vastaamista, hänen pitää olla varovainen, ettei työnohjaus pääse liukumaan terapian puolelle (Punkanen 2010, 8). Työnohjaajan onkin hyvä olla organisaation ulkopuolinen henkilö. Tämä mahdollistaa ohjaajalle riittävän etäisyyden tarkasteltavana olevaan kokemukseen ja mahdollistaa uusien näkökulmien tuomisen työnohjausprosessiin. Ulkopuolisuus auttaa myös vaikeiden asioiden käsittelyä. (Juuti & Rovio 2010, 120.)

Työnohjausprosessi alkaa siitä, kun työyhteisössä joku tai jotkut ottavat esille työnohjauksen mahdollisuuden. Työnohjausprosessi etenee vaiheittain ja siihen kuuluu: muotoutumisvaihe, kuohuntavaihe, normittamisvaihe, toteuttamisvaihe ja ryhmän päätös-vaihe. Työnohjausprosessissa yhtä tärkeää on arvioida sen tuloksia kuin on alussa asettaa sille tavoitteita. Arviointia on syytä tehdä koko prosessin ajan, mielellään alussa sovitun aikataulun mukaisesti. Näin prosessia pystytään muuttamaan sen käynnissä ollessa saadun palautteen mukaisesti. (Punkanen 2010, 46–47.)

Työnohjausprosessi lisää ohjattavan tietoisuutta sekä hänen omista toimintatavoistaan että niitä ohjaavista arvoista. Tämän seurauksena ohjattava pystyy muuttamaan halutesaan toimintatapojaan joko omien tai organisaation viitoittamaan suuntaan. Työnohjausprosessia voidaan kuvata kuvion 2 mukaisesti. (Paularanta-Kokkonen 2008, 94.)

Ohjausprosessissa ohjattavan roolin pitäisi muuttua työnohjauksen aikana tiedon synnyttäjäksi. Uusi tieto ei tule ohjausprosessin aikana ihmisen ulkoa, ei edes työnohjaajalta, sillä oppiminen on aina sekä dynaaminen että mentaalis-toiminnallinen prosessi. Ohjattavan tehtävä ei ole näin vastaanottaa valmista tietoa työnohjaajalta, vaan osallistua hänen kanssaan yhteiseen tutkimis- ja ajatteluprosessiin. Näiden prosessien kautta rakennetaan siltoja eri tapahtumien välille, työestetään kokemuksia, yksittäisiä tunteita ja pyritään katsomaan niitä mahdollisimman monilta näkökulmilta. Kokemusten muutos vaatii aina oman merkitysmaailman reflektointia ja merkitysten muutosta. Vain tämä mahdollistaa epäselvien tietoisten ja tiedostamattomien merkityssuhteiden muutoksen niin, että ne olisivat sopusoinnussa yksilön kokemusmaailmaan kokonaisuuden kanssa. (Ojanen 2006, 146–147.)



Kuvio 2. Työnohjauksen prosessit (Paularanta-Kokkonen 2008, 93.)

4.4 Työnohjauksen eettiset periaatteet

Työnohjaus on omaleimaisen työmuotonsa takia metodi, jossa sen eettiset kysymykset nousevat esille jatkuvasti. Työnohjausta kuvataan usein luottamustehtäväksi, jossa työnohjaajalla on moninaisia vaikuttamismahdollisuuksia. (Paunonen-Ilmonen 2001, 151–152.) Työnohjauksen ehdoton edellytys onkin luottamuksellisuus ja täten työnohjaajaa sitoo aina vaitiolovelvollisuus. Työnohjaaja ei saa missään olosuhteissa välittää ohjattavan työnantajalle tietoja työnohjauksessa käsitellyistä asioista, - elleivät ohjattavat ole sopineet erikseen tietojen viemisestä eteenpäin. Toinen työnohjauksen peruseriaa- te on, että ohjaaja ei anna suoria ohjeita eikä neuvoja ohjattavalle. Sen sijaan hän auttaa kysymyksillään ohjattavaa itse löytämään omia ratkaisuja pulmiinsa. (Suomen Työnoh- jaajat ry. 2012.)

Suomen työohjaajat ry. on määrittänyt työnohjaukselle eettiset periaatteet (liite 1.). Eettisissä periaatteissa määritellään: työnohjaajan suhde tilaajaan, työnohjaajan suhde ohjattavaan, työnohjaajan suhde itseensä ja työohjauksen arvioinnin kriteerit. Eettisten periaatteiden mukaan työnohjaajan on aina oltava lojaali niin ohjattavalle, ohjattavan esimiehille, työnantajalle kuin organisaation perustehtävällekin. Hänen tulee lisäksi työskennellä luottamuksen ja avoimuuden rakentamiseksi ja ylläpitämiseksi ja häntä sitoo aina vaitiolovelvollisuus ohjattavan ja tilaajan kertomiin asioihin. Työnohjaajan tulee aina kunnioittaa ohjattavan ammattitaitoa ja valintoja, vaikka ne olisivatkin johta- neet epäonnistumiseen. Tärkeää on myös se, että työnohjaaja luottaa ohjattavan kehit- tymismahdollisuuksiin. Eettisten periaatteiden mukaisesti työnohjaaja ei saa toimia työnohjaajana ratkaistakseen omia henkilökohtaisia ristiriitojaan tai korvatakseen jotain, josta hän on itse jäänyt paitsi omassa elämässään. Hänen on myös huolehdittava omien voimavarojensa turvaamisesta ja ammattitaitonsa kehittämisestä. Eettisten periaatteiden mukaan työnohjauksen tuloksellisuutta on aina arvioitava ohjattavan ja hänen organi- saationsa perustehtävän kannalta. Palautteen antamiselle ja arvioinnille on hyvä varata varattava riittävästi aikaa, jotta voidaan varmistaa se, onko alkuperäinen tavoite saavu- tettu. (Suomen Työnohjaajat ry. 2012.)

5 Ratkaisukeskeinen työnohjaus

”Menneisiin juuttuminen heikentää mahdollisuuksia selvittää tulevista haasteista”
(Hirvihuhta 2006, 96).

Ratkaisukeskeisen lähestymistavan taustalla on tavoitelähtöisyys ja tulevaisuuteen suuntautuminen. Perusajatuksena on että, ongelmakysymys luo lisää ongelmia. Ajattelutavan mukaan ihmisellä on itsellään ratkaisuun tarvittavat voimavarat ja muut resurssit.

Työnohjaaja toimii yhdessä ohjattavan kanssa auttaen häntä realistisiin tavoitteisiin, kannustaen häntä hänen tavoitteen kirkastamisessa, etenemisen seurannassa, onnistumisten mahdollistamisessa ja kehityksen vahvistamisessa. (Totro 2007, 126.)

Ratkaisukeskeinen ajattelu- ja työtapa on maanläheinen ja myönteinen tapa kohdata erilaisia inhimillisen elämän haasteita ja pulmatilanteita. Ratkaisukeskeisyydessä innostetaan kehittämään luovia ratkaisuja korostamalla toiveikkuutta, voimavaroja, edistystä ja yhteistyötä. Tämä työtapa valtaa alaa etenkin ihmissuhdealoilla toimivien keskuudessa. Ratkaisukeskeinen terapia puolestaan saavuttaa yhä enemmän kannatusta asiakkaita kunnioittavana ja taloudellisena terapiamuotona. (Ratkes ry. 2012.) Ratkaisukeskeisessä lähestymistavassa ongelmaan suhtaudutaan tavoitekeskeisesti. Sen sijaan että mietitään ongelmaa ratkaisua, keskitytään huomioita asiakkaiden toiveisiin ja tavoitteisiin sekä siihen miten nuo toiveet ja tavoitteet voidaan parhaiten saavuttaa. Ratkaisukeskeisyys sopii hyvin työyhteisöjen maailmaan, sillä ihmiset kokevat helpotukseksi sen, että heidän ei tarvitse ruotia ongelmiaan vaan he saavat lähteä yhdessä rakentamaan parempaa tulevaisuutta. (Furman & Ahola 2002, 10–11.)

5.1 Ratkaisukeskeisen työnohjauksen periaatteet

Termi ratkaisukeskeisyys viittaa ratkaisuihin ja tämä voi johtaa ihmisiä harhaan. Ratkaisukeskeisyydessä ei ole kyse ohjaajan ratkaisujen tarjoamisesta ohjattavalle, vaan päinvastoin yhteisten ideoiden ja ennen kaikkea ohjattavan omien tavoitteiden ja näkökulmien hakemisesta. Koska kaikkia asioita ei voi edes ratkaista, pyritään ratkaisukeskeisyydessä löytämään tavoitteita, päämääriä sekä voimavaroja, joilla hankaluuksista voi päästä eteenpäin tai niitä voi kestää paremmin. (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 62.) Rat-

kaisukeskeistä lähestymistapaa voidaan soveltaa muiden muassa ongelmien ratkaisemiseen, konfliktien sovitteluun, terveiden elämäntapojen edistämiseen, itsensä kehittämiseen ja tiimivalmennuksessa sekä työnyhteisöjen kehittämisessä (Furman & Ahola 2002, 10).

Ratkaisusuuntautuneelle työlle ja työnohjaukselle on ominainen asiakaslähtöisyys. Työnohjauksessa asiakas asettaa itse omat tavoitteensa sen sijaan, että hän joutuisi hyväksymään työnohjaajan määrittelemiä tavoitteita. Työskentelyssä korostetaan tavoitelähtöisyyttä ja suuntautumista tulevaisuuteen. Asiakkaan menneisyyttä tarkastellaan lähinnä yhtenä hänen voimavaroistaan ratkaista tämän päivän pulmia. Työnohjauksen painopiste onkin näin tavoitteissa ja siinä miten asiakas voi ne saavuttaa. Ratkaisukeskeiseen työnohjaukseen liittyykin vahvasti voimavarakeskeisyys. Työtavassa tutkitaan ja hyödynnetään asiakkaan kykyjä, taitoja ja osaamista käsillä olevan pulman ratkaisemisessa tai tavoitteiden saavuttamisessa. Työskentelytavassa korostuu niin ikään poikkeuksien ja edistyksen huomioiminen. Tämä näkyy siinä, että työskentelyssä tutkitaan erityisesti niitä aikoja ja hetkiä, jolloin vaikeudet ovat paremmin hallinnassa tai jokin tavoite toteutuu vaikka osaksikin. Ratkaisukeskeinen työtavan tarkoitus on tukea asiakkaan vahvoja puolia. Tämä näkyy siinä, että asiakkaan puutteiden ja pulmien tutkimisen sijasta painotetaan hänen myönteisiä, voimavaroja kasvattavia näkökulmiaan. Kun apuna käytetään leikillisyyttä ja huumoria, voidaan hyvässä vuorovaikutussuhteessa ideoida ja testata erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja pulmatilanteisiin. Tämä kaikki tekee ratkaisukeskeisestä työtavasta sallivan ja siihen voidaan vapaasti liittää muista työmuodoista lainattuja ideoita, kuten narratiivisen terapian tarinallisia malleja tai NLP-tekniikoita (Neuro-Linguistic Programming). (Ratkes ry.; Helsingin Psykoterapiainstituutti. 2012)

5.2 Ratkaisukeskeisessä työnohjauksessa käytetyt välineet

Ratkaisukeskeinen työnohjaus on käytännön strategia, joka tarjoaa välineitä toimia niin ongelmatilanteissa kuin kehittämistyössäkin (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 62). Ratkaisukeskeisen työnohjauksen suhde rakentuu toimivan vuorovaikutuksen pohjalle, jonka keskeiset elementit ovat läsnäolo ja kuuntelu. Työnohjaajan tehtävä tapaamisissa on

keskittyä siihen, mitä ohjattava tuo tapaamiseen. (Hirvihuhta, 2006, 55.) Hyvällä työn-ohjaajalla on kyvykkyyttä virittää ohjattavassa omia kysymyksiä ja tarvetta rakentaa niistä itselleen vastauksia. Ihmisen kehittymisen yhdeksi tavoitteeksi ja siten myös työohjauksen välilliseksi tavoitteeksi voidaankin näin asettaa ohjattavan aktiivinen oppiminen ja itseohjautuvuus. (Keski-Luopa 2001, 105.)

Dialogisuuden ja dialogisen vuorovaikutuskulttuurin piirteiden ymmärtäminen on ratkaisukeskisen työohjauksen kannalta tärkeää. Dialogiseen vuorovaikutukseen kuuluu rakentava, pohtivan kärsivällinen ja toisen mielipiteitä kunnioittava tapa keskustella. (Jokinen & Lehtonen 2008, 113.) Dialogisessa lähestymistavassa ei ole olemassa mitään ehdotonta tai yhtä totuutta. Lähestymistavan mukaan totuuksia on monia ja ne ovat arvaamattomia. Tärkeintä on erilaisuuden ymmärtäminen ja hyväksyminen sekä toisen ihmisen kunnioittava kohtaaminen. (Wink 2006, 146–147.)

5.2.1 Dialoginen ohjaus

Dialogi kommunikaation välineenä ei ole pelkästään keskustelua. Dialoginen ohjaussuhde on aina kasvatussuhte, jossa ohjaaja on vastuussa siitä, että hän mahdollistaa ohjattavan kasvun. Työvälineenä dialogisessa ohjauksessa ohjaaja käyttää tietojensa ja taitojensa lisäksi aina omaa persoonaansa. Dialogisuus terminä viittaa sellaiseen asenteeseen, joka tukee inhimillistä kasvua. Inhimillinen kasvu mahdollistetaan ottamalla huomioon toisen näkökulmat ja näin dialogisuus viittaa suhteen molemminpuolisuuteen. (Ojanen 2006, 62–63.) Dialogista voidaan puhua myös merkityksen virtana, jolloin dialogiin osallistuvat tuottavat yhteistä tietoa ja näin he myös prosessin aikana muuttuvat (Wink 2006, 146–147).

Dialoginen ohjaus mahdollistuu dialogisen kuuntelun avulla. Dialoginen kuuntelu on syvällisen keskittyntä kuuntelua, jossa pyritään kaikin keinoin ymmärtämään toisen sanojen merkitystä. Dialogisen kuuntelun prosessi sitoo yhteen ohjaajan sisäiseen tilaan, ohjaajan ja ohjattavan välisen tilan luonteen sekä sen muutosta aikaansaavan oppimisprosessin. (Peavy 2006, 65.)

Dialogisessa ohjauksessa ohjaaja johdattelee kanssakäymistä. Vaikka tämä on koko menetelmän kulmakivi, se on samalla menetelmän suurin riski. Ohjaaja voi kesken dialogin pysäyttää keskustelun, käsitteellistää tai konkretisoida sitä niin, että ohjattavat voivat arvioida tehostetusti perusteluittensa asiallisuutta. Ohjaajan huolena on kuitenkin se, miten hän auttaa keskustelua kehittymään ohjattavan ehdoilla, rakentavasti ja sisäsyntyisesti, eikä niin, että ohjaaja vyöryttää ohjattavansa. (Ojanen 2006, 68.)

5.2.2 Reflektointi

Ajattelu on jokaiselle ihmiselle henkilökohtainen kokemus, jonka takia oman ajattelun selvittämiseksi tarvitaan reflektioita. Se on syvällistä ajattelua, jonka avulla ihminen tarkastelee itseään. Reflektointi voi olla passiivista takaisin heijastamista tai refleksiivisenä peilinä toimimista. Reflektio voi myös olla syvällistä oman ajattelun merkityssuhteiden tutkimista. (Ojanen 2006, 71 – 72.) Työnohjauksen reflektiivisessä toiminnassa tarvitaan ohjattavan aktiivista roolia tiedonkäsittelyssä ja uuden tiedon rakentamista aiemmin opitun päälle. Vain sillä varmistetaan pääsy tietoiseen ymmärtämiseen. (Punkanen 2010, 52.)

Reflektointi lisää ihmisen kykyä ajatella itsenäisesti ja tunnistaa omia tunteitaan ja toimintatapojaan. Itsearviointiin liittyy itsereflektointi, joka tarkoittaa ihmisen valmiuksia ymmärtää omaa toimintaansa sekä kykyä ohjata ja muuttaa sitä oman kehityksensä hyväksi. Itsetuntemuksen lisääminen on tärkeää, jotta ihminen voi hallita mitä tahansa tilannetta. Ihmiselle on myös hyvä tiedostaa omat heikkoutensa, jotta voi arvioida omaa toimintaansa erilaisissa tilanteissa. (Piispanen & Sannamo 2010, 53.)

5.2.3 Avoimet kysymykset

Ratkaisukeskeisyydessä tärkein työvälineväline on puhe, joka pohjautuu vuorovaikutteille keskustellulle ja todelliselle dialogille. Kysymykset kuuluvat olennaisena osana puheeseen, sillä ne toimivat keskustelussa ovien avaajina. Kysymykset ovat usein vastauksia tärkeämpiä. (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 101.) Ohjaajan tehtävä on tukea oikeiden kysymysten avulla ohjattavien pohdintaa, itsereflektiota ja tietoisuutta heidän omasta toiminnastaan. Kysymyksillä ei pyritä pelkästään hankkimaan lisää tietoa, vaan myös

tuoman esiin sitä prosessia, jolle uutta ymmärrystä tai entistä laajempaa tietoisuutta tuotetaan tai saadaan aikaan. (Jokinen & Lehtonen 2008, 111–112.)

Oikein valitut kysymykset aktivoivat ohjattavaa hakemaan vastauksia. Ne saavat myös ohjattavan ajattelemaan mitä tahansa tärkeää asiaa ilman, että kukaan ulkopuolinen kertoo niihin vastauksia. Ratkaisukeskeisessä työnohjauksessa käytetään avoimia kysymyksiä, sillä niiden avulla saadaan ohjattavien ajattelusta esiin näkökulmia, joita ohjaaja ei ennalta osannut arvata. (Jokinen & Lehtonen 2008, 116.) Avoimet kysymykset alkavat usein sanoilla: mitä, miten, kuka, missä kuinka, oletetaan, että..., kuvitellaan, että ... jne. Niiden avulla työnohjattava on tarkoitus saada pohtimaan omia näkökantojaan ja kehittämään omia ratkaisujaan. (Hirvihuhta 2006, 73–75.)

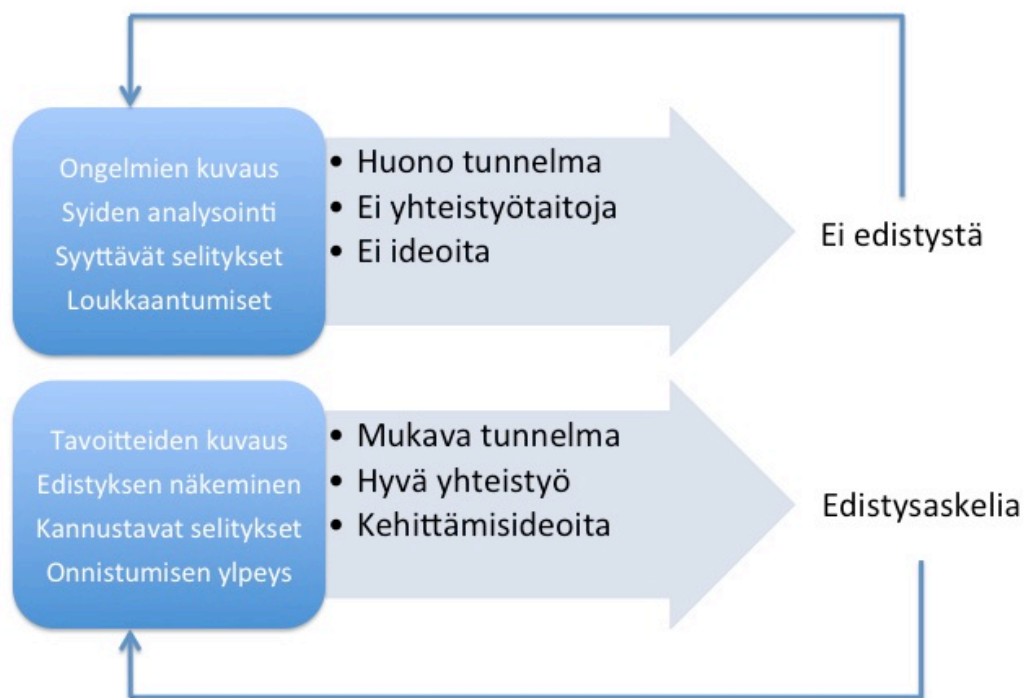
Vastakohtina avoimille kysymyksille ovat suljetut kysymykset. Suljettuihin kysymyksiin voi vastata joko kyllä tai ei. Suljetut kysymykset alkavat tyypillisesti sanoilla onko tai oliko. Suljettujen kysymysten käyttö muuttaa keskustelun yleensä kuulusteluksi ja tappaa keskustelun vastavuoroisuuden ja ideoinnin. (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 102.)

5.2.4 Ongelmat tavoitteeksi

”Ongelmat haluavat tulla analysoiduksi. Tavoitteet haluavat tulla saavutetuksi”
(Furman & Ahola 2002, 68).

Ratkaisukeskeisyyden historia on peräisin USA:laisesta terapiatyöstä, jossa jo 1950-luvulla mielenkiintoa herätti psykiatri Milton H. Erikson ja hänen tapansa työskennellä asiakkaiden kanssa. Erikson oli erityisen kiinnostunut ihmisten omista taidoista ja kyvyistä ratkaista ongelmiaan. Hän uskoi, että jokaisella ihmisellä on viisautta, taitoa ja kykyä päästä eteenpäin. Hänen mukaansa ihminen itse kyllä tiesi, mikä hänelle on parhaaksi, vaikka ei aina tiennyt sitä tietävänsä. Tämä ajatussuunta vahvistui. Todellisen ongelman sijasta terapeutit alkoivatkin ajatella, että se mitä asiakas piti ongelmana, ei ehkä ollutkaan ongelma, vaan ongelma oli se tapa, jolla sitä yritettiin ratkaista. (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 62–63.)

Ongelmien ratkominen yhdessä muiden ihmisten kanssa on usein hankalaa. Tämä johtuu siitä, että ongelmia ratkottaessa keskustelu kääntyy helposti siihen, mistä ongelma johtuu ja varsinkin siihen, kenestä se johtuu. (Furman & Ahola & Hirvihuhta 2004, 37.) Ongelmanoidankehästä päästään kuitenkin pois, kun ongelmien sijasta aletaankin puhua niistä vastaavista tavoitteista. Jokaista ongelmaa vastaa tavoite ja näin jokainen ongelma voidaan ”tavoitteistaa” eli kääntää se vastaavaksi tavoitteeksi. Kun puhutaan tavoitteista, tulee keskustelusta usein rakentavampi (kuvio 3), eikä kenenkään tarvitse kokea, että häntä syytetään tai moititaan mistään. (Furman & Ahola 2002, 68.) Tavoitteiden lisäksi mahdollisuuksien kirkastaminen avaa ihmiselle toivon ikkunoita. Kun ohjaustilanteessa ihmistä autetaan arvostamaan sitä, mitä he ovat saavuttaneet ja näkemään uusia toimintamahdollisuuksia, he voivat nähdä itsensä uudessa valossa kykenevänä ja luovana persoonana, jolla on runsaasti hyödynnettäviä voimavaroja. (Peavy 2006, 26.) Näin ihmiset motivoituvat myös paremmin asettamiensa tavoitteiden saavuttamisesta (Furman & Ahola 2002, 12).



Kuvio 3. Ongelmat tavoitteeksi (Furman ym. 2004, 38)

5.2.5 Asteikkotyökalu

Asteikkokysymys on erittäin monipuolinen työväline, jonka avulla voidaan puhua melkein mistä vain. Se saattaa tuntua aluksi hieman jäykältä tai teennäiseltä, mutta sen avulla on helppo ottaa puheeksi vaikeitakin asioita. Asteikon avulla voidaan suuretkin ongelmat pilkkoa pienenpiin paremmin käsiteltäviin osiin. Asteikko mahdollistaa myös keskustelun viemisen eteenpäin. Kun asteikon piirtää näkyville, antaa se etäisyyttä tilanteeseen ja siitä tulee yhteinen työväline, johon kumpikin voi tehdä lisäyksiä. (Hirvihuhta & Litovaara 2008, 108–110.)

Työnohjauksessa on hyödyllistä käyttää erilaisia asteikkoja, joiden suhteen toimintaa ja tilannetta arvioidaan. Kyse ei ole siis objektiivisesta arvioinnista. Asteikon avulla keskustelu on helppo siirtää siihen mitkä ovat seuraavat pienet toimenpiteet, joihin kannattaa ryhtyä, jotta työnohjaukselle asetettu tavoite saavutetaan. Asteikko voi olla vaikka 0–10 tai 4–10 tai sen voi luoda käyttäen kuviteltua tai konkreettista välimatkaa. Kuviossa 4 on kuvattu malli asteikkotyökalusta. (Hirvihuhta 2006, 77.)



A= Lähtötilanne tai nollataso asian suhteen

B= Nykyinen tilanne

C= Riittävän pieni kehitysaskel

D= Riittävän hyvä tulos

E= ihanne tilanne ko. Asian suhteen

Kuvio 4. Malli asteikkotyökalusta (Hirvihuhta 2006, 77.)

5.2.6 Näkökulman vaihtaminen ja uudelleenmäärittely

”Eivät asiat ja tapahtumat sinänsä tee ihmistä onnettomiksi, vaan tapa, joilla hän suhtautuu niihin”

Epictetus

Kyky katsoa elämäänsä eteen tulevia tilanteita erilaisista näkökulmista, nähdä ne ikään kuin uudessa valossa tai erilaisilta kanteilta, on merkki henkisestä joustavuudesta. Se merkitsee sopeutumiskykyä ja siitä on hyötyä monissa elämäntilanteissa. Ihmisen edessä oleva tilanne voidaan aina käsitellä monella eri tavalla. Siihen voidaan soveltaa erilaisia käsitteitä tai siitä voidaan puhua monella tavalla. Toisin sanoen tilannetta voidaan tarkastella eri perspektiivistä, jolloin se usein näyttää myös erilaiselta. (Mattila 2006, 19.) Näkökulmien vaihtaminen on tehokas työkalu työnohjauksessa varsinkin jos ohjattava kokee olevansa jumissa eri vaihtoehtojen tai mielipiteiden välillä. Näkökulmiksi voidaan valita tilanteen osapuolten ohella myös kuvitteellisia hahmoja tai erilaisia rooleja. (Hirvihuhta 2006, 82.)

Uudelleenmäärittely on yksi tärkein ratkaisukeskeisyyden perustyökaluista. (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 63). Se on tapa käsitellä ongelmaa. Kun ongelman määrittelee jollain uudella tai vertaiskuvallisella tavalla, saa se yleensä ajattelun liikkeelle ja ihminen alkaa etsiä ongelmalle erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja. Tilanteesta riippuen ongelman voi määrittää esimerkiksi hankalana välivaiheena, tienhaarassa olemisena tai jonkin uuden alkuna. (Furman ym. 2004, 129.) Uudelleenmäärittelyn tarkoituksena on siis virittää mahdollisuuksia luoda ja jotain uutta kehystä toimimattoman tilalle. Tärkeää uudelleenmäärittelyssä on kuitenkin eettisyys, uuden kehyksen tulee olla sopivan vastaanottajan arvojen kanssa. Uudelleenmäärittelyn asian soveltamisesta ja sen käyttämisestä päättää lopputuloksessa kuitenkin vastaanottaja. (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 63.)

6 Aikaisemmat mallit seuratoimijoiden työhyvinvoinnin edistämiseksi

Seuroissa on käytetty työnohjauksen lisäksi monia muitakin työskentelytapoja työhyvinvoinnin edistämiseksi. Näitä ovat muun muassa työhön opastus, coaching, mentorointi. Näistä coaching ja mentorointi ovatkin varsin lähellä työnohjausta. Mentoroinnissa kyse on siitä, että oman alan asiantuntija ohjaa työntekijää hänen työnsä kannalta tärkeissä asioissa. Coachingissa taas keskitytään työntekijän uran kehittämiseen. Usein siinä on selkeä tavoite, kuten esimerkiksi tulevaan esimiesasemaan valmistautuminen coaching keskustelussa. (Nevalainen 2007, 167.)

6.1 Työnohjaus seuratyössä

Liikunta-alan toimijoiden työhyvinvointia on tutkittu monissa AMK-opinnäytetöissä ja muidenkin opintojen päättötöissä. Myös työnohjausta osana seuratyöntekijöiden hyvinvointia on sekä käytetty että tutkittu aiemmin. Työnohjauksesta tehdyt tutkimukset ovat kuitenkin tehty pääosin kyselytutkimuksin. Poikkeuksena on kuitenkin Kasken 2003–2004 tekemä työnohjausprojekti, johon osallistui viisi vapaaehtoista valmentajaa. Tämä projekti oli osa Kasken työnohjauskoulutusta. Projektin tarkoitus oli tutkia valmentajien käsityksiä ja odotuksia työnohjauksesta sekä katsoa tapahtuuko näissä käsityksissä muutoksia työnohjauksen aikana. Lisäksi työn tarkoitus oli tutkia valmentajien kokemuksia työnohjauksesta. Tutkimusaineisto koostui yhdestä työnohjausryhmästä, joka kokoontui vuoden aikana yhteensä 12 kertaa. Kasken tutkimustulosten mukaan ryhmätyönohjauksessa valmentajien käsitykset työnohjauksesta muuttuivat hieman ja valmentajien kokemukset työnohjausprojektista olivat valtaosin myönteisiä. Tämä näkyi esimerkiksi siinä, että työnohjauksen lopulla valmentajat tekivät enemmän töitä löytääkseen aikaa työnohjaukselle kuin alussa. Kasken mukaan tämä kuvasti työnohjauksen merkittävyyttä työssä jaksamisen kannalta. (Kaski 2005, 48–50.)

Tuire Autio teki kyselytutkimuksena oman AMK-opinnäytetyönsä ”Ketään ei velvoiteta mahdottomiin - Liikunta-alan toimijoiden jaksaminen ja tietoa työnohjauksessa”. Tässä kyselyssä Autio selvitti työhyvinvoinnin lisäksi sitä, tunnetaanko työnohjaus ja sen eri muodot liikunta-alan toimijoiden keskuudessa ja onko sukupuolella tai iällä eroa

työnohjauksen kiinnostuksen suhteen. Aution tutkimuksen tulosten mukaan tietoa työnohjauksesta tulisi lisätä, sillä vain 31,3 % vastanneista tunsi erilaiset työnohjauksen tarjoamat mahdollisuudet hyvin tai erittäin hyvin. Kiinnostus työnohjauksen eri muotoihin vaihteli sukupuolen mukaan, miehet olivat kiinnostuneita yksilötyönohjauksesta kun taas naisten kiinnostus jakautui tasaisesti yksilö- ja työyhteisötyönohjauksen välillä. Aution tutkimuksen mukaan vastaajat olivat myös erityisen kiinnostuneita liikunta-alelle kehitettävästä omasta työnohjauksesta. (Autio 2005, 39.)

Katariina Ruuth on tehnyt Tampereen ammattikorkeakoulun työnohjausopinnoissa kehittämistehtävän koskien työnohjauksen käyttömahdollisuutta valmentajien ja muiden seuratyöntekijöiden työssä. Tämäkin työ oli haastattelututkimus. Hänen saamiensa tulosten perusteella valmentajat tiedostavat tarpeensa saada taustatukea ammatillisessa kehittämisessä ja työssä jaksamisessa. Valmentajat olivat kuitenkin sitä mieltä, että tiedon lisääminen niin työnohjauksen muidenkin ohjaustapojen suhteen olisi tarpeellista. Kyselyyn vastanneet urheiluvalmentajat suosittelivat työnohjausta valmentajien lisäksi myös kaikille muille päätoimisille seuratyöntekijöille. (Ruuth 2011, 193.)

Työnohjausta seuratyössä on siis tehty systemaattisesti valmentajille, lähinnä ammatti-valmentajille. Työnohjauksen vaikuttavuutta suhteessa seuratyöntekijän työhyvinvointiin tai heidän ammatilliseen kasvuun ja kehitykseen ei ole tutkittu aiemmin.

6.2 Coaching

Coaching on yleisnimitys työhön liittyvälle, lähinnä keskustelulliselle valmentamiselle, joka tähtää yksilön tai ryhmän työsuoritusten parantamiseen. Coaching voidaan jakaa kahteen päätyyppiin Business Coaching ja Executive Coaching. Tarjolla on myös yksiseläimään liittyvää valmennusta. (Hirvihulta 2006, 8.) Sanalle Coaching on vaikea löytää suomenkielistä vastinetta. Business coaching on prosessinomaista ja tavoitteellista valmennusta työelämässä, jota ohjaa organisaation ulkopuolinen henkilö. Tavoitteena on ohjata asiakasta ottamaan käyttöönsä voimavarojaan, selkiyttämään ajatuksiaan ja suunnittelemaan toimintaansa. Coaching on toisaalta ajattelutyyli ja toisaalta taitopohja. Ajattelutyyliä painotetaan asiakkaan voimavaroja, ratkaisukeskeisyyttä, tavoitteita, arvostavaa asennetta. (Räsänen 2006, 164–165.) Coaching perustuu kahdenkeskeisiin

keskusteluhetkiin, jotka kestävät 60–90 minuuttia, ryhmien kanssa 90–120 minuuttia. Tapaamiset voivat kestää vuosia tai sitten niitä voi olla vain 1–4 kertaa, jolloin keskitytään konkreettisiin tavoitteisiin. (Hirvihuhta 2006, 15–16.)

Coachingia on käytetty urheiluseuratoiminnassa ainakin Palloliiton Uudenmaanpiirissä. Siellä aloitettiin 2009 Coaching-ohjelma, jonka tavoitteeksi asetettiin seuratyöntekijöiden työn hallinnan ja työssä jaksamisen kehittäminen yhdessä seurajohdon kanssa. Hankkeessa työntekijöinä ovat mukana Uudenmaan piirin nuorisopäällikkö Taneli Haara, urheilupsykologit Satu Kaski ja Päivi Frantsi. Lähtökohtana ohjelmalle olivat mm. työhyvinvoinnin ja työilon vahvistaminen sekä päätoimisen työroolin selkiyttäminen ja vahvistaminen. Coaching-ohjelma toteutettiin ensin Palloliiton Helsingin ja Uudenmaanpiirissä, mutta hyvien kokemusten myötä sitä laajennettiin myös Tampereelle.

Palloliiton Coaching-ohjelma toteutetaan ryhmässä ja se rakentuu neljään perusjaksoon, joiden kesto on 3–4 tuntia. Tapaamisien välissä osallistujat saavat välitehtäviä. Seurajohdolla on mukana ohjelmassa, sillä muutosten tapahtuminen ilman seurajohdon tukea on vaikea. Coaching-ohjelmasta kerätty palaute on ollut positiivista ja se on osoittanut ohjelman tarpeellisuuden. Ohjelmaan osallistuneet seuratyöntekijät ovat koneet saaneensa työkaluja työn hallintaan. Myös työn tavoitteet ovat terävöityneet ja työn ilo on lisääntynyt. (Kaski & Frantsi 2010, 33.) Uudenmaan piirin neljäs päätoimisille seuratyöntekijöille suunnattu Coaching-valmennus saatiin päätökseen perjantaina 17.8.2012. Uudenmaan piirin Coaching-ohjelma on tähän mennessä läpikäynyt yhteensä 54 seuratyöntekijää yhdessä seurajohdon kanssa. Ohjelmaa tullaan jatkamaan Uudenmaan piirissä myös tulevaisuudessa. (Haara, T. 22.8.2012.)

6.3 Mentorointi

Mentorointia on viime vuosina käytetty sekä työyhteisön että johtamisen kehittämisen välineenä. Monissa työyhteisöissä mentorointi tekee vasta tulooan ja hakee muotoaan. Työnohjaus ja mentorointi sekoitetaan helposti keskenään. Sekä työnohjaus että mentorointi ovat työyhteisön keskustelua edistäviä menetelmiä. Kummallakin ohjaustavan

tavoitteena on ottaa käyttöön aktiivisesti hiljainen tieto ja osaaminen. Taulukossa 1 esitetään työnohjauksen ja mentoroinnin yhtäläisyydet ja erot. (Juuti & Rovio 2010, 118.)

Taulukko 1. Mentoroinnin ja työnohjauksen yhtäläisyyksiä ja eroja (Juuti & Rovio 2010, 119)

| | Työnohjaus | Mentorointi |
|--|--|--|
| Ohjaaja | edellytyksenä työnohjaajakoultus organisaation ulkopuolelta | ohjattavaa kokeneempi voi olla organisaation sisäl- tä |
| Korvausperiaate | ohjauspalkkio | vastikkeettomuus |
| Vastuu oppimisesta | ohjaajan velvoitteena on aikaan saada muutosta, ohjattavalta edellytetään aktiivisuutta | mentoroitava vastuussa |
| Kohderyhmä ja oh- jausmuoto | yksilö, ryhmä sekä esimies ja työ- yhteisö | profiloituu kahdenkeskei- seksi (luottamuksen vaati- muksen vuoksi) |
| Päämäärä ja tarkoi- tus | ammattillinen kasvu ja ammatti- identiteetin selkiyttäminen ja vahvistaminen, kohderyhmä määrittää tarkoituksen | ammattillinen kasvu ja am- matti-identiteetin selkiyt- täminen ja vahvistaminen, tarkoitus riippuu työn ura- vaiheesta |
| Toimintaa kuvaa | vuorovaikutus; keskustelu, py- sähtyminen, pohtiminen ja toi- minnan arvioiminen | vuorovaikutus; keskustelu, pohtiminen, pohtiminen ja ideointi |
| Vuorovaikutuksen kohde | työhön liittyvät kokemukset, toimintatavat ja tunteet | Kokonaisvaltaisesti ihmi- sen toiminta erilaisissa toimintaympäristöissä |

Mentoroinnissa vanhempi ja kokeneempi työntekijä kuuntelee, neuvoa ja opastaa omassa kokemukseltaan nuorempaa työntekijää työssä. Mentorointi voi olla myös käänteismentorointia, jolloin mentorina toimii uusi ja vasta taloon tullut työntekijä. Täl-
lainen henkilö osaa kyseenalaistaa asioita, joita hän ei vielä pidä itsestäänselvyytenä.

(Kaski 2012, 187.) Mentorointi voi keskittyä esimerkiksi uuden tulijan osaamisen kasvattamiseen, hänen ohjaamiseen oikeiden ihmisten ja tietolähteiden luo. Joskus mentorointi voi lähestyä coachingia mentorin ollessa pitkään uuden työntekijän (aktorin) tukena ja auttaessa häntä organisaation uralla eteenpäin. Mentoroinnoilla organisaatio pyrkii pitämään huolta lahjakkuuksista ja pyrkii kasvattamaan heitä vaativille avainpaikoille. (Hirvihuhta 2006, 16)

Suomen Valmentajat ry. käynnisti Valmentajien mentorointi- projektin 2006. Projektin tavoitteena oli auttaa valmentajia, jotka kyllä kohtaavat urallaan monia vastoinikäymisiä ja haasteita, mutta joilla harvoin on tukea takanaan. Ideana oli, että kokeneempi valmentaja auttaa valmentajaa jaksamaan ja kehittymään työssään. Tämä pilottiprojekti kesti kaksi vuotta. Projekti oli tarkoitettu muutosta ja kehitystä hakeville valmentajille. Valmentajista koottiin mentorointiryhmiä, jotka kokoontuivat vuoden aikana 8-10 kertaa kahdeksi-kolmeksi tunniksi kerrallaan. Projektin tavoitteena oli valmentajien tukemisen ohella kehittää mentorointitoiminnasta Suomen Valmentajat ry:n johtama palvelu. Projektin arvioinnista selvisi, että moni valmentaja piti mentorointia hyvänä toimintamuotona, sillä se mahdollisti muun muassa avoimen keskustelun. (Aarresola 2008)

Suomen Valmentajat ry. aloitti säännöllisen lajimentorikoulutuksen vuonna 2009. Koulutus on tarkoitettu mentoritoiminnasta kiinnostuneille ohjaajille, valmentajille ja valmennusvastaaville. Lajimentori voi koulutuksen käytyään järjestää omassa seurassaan, lajissaan tai toiminta-alueellaan mentorointiryhmä-toimintaa Suomen Valmentajien kouluttamana mentorina. Suomen Valmentajien mentoritoiminnan tavoite on luoda maahamme toimiva lajimentoreiden verkosto. Suomen Valmentajat ry. ei ole kuitenkaan tutkinut eikä ole tietoinen siitä, kuinka moni lajimentorikoulutuksen saanut valmentaja on käytännössä perustanut mentorointiryhmiä. Heidän mukaansa koulutuksia järjestetään edelleen vuosittain lajimentoreille, mutta myös räätälöitynä esim. lajiliitoille. (Suomen Valmentajat ry; Piispa, E. 21.8.2012.)

7 Opinnäytetyön tavoite

Vesterisen (2006, 31) mukaan työhyvinvointitoiminnan määrittelyn perustana voidaan pitää kokonaisvaltaisen työkyvyn käsitettä. Työhyvinvointi -käsitteen perusajatus lähtee siitä, että työkyky muodostuu yksilön, työyhteisön ja työympäristön muodostamien osaluokien lopputuloksena. Työ, jossa perusasiat ovat kunnossa, tukee ihmisen työkykyä ja sen säilymistä. Vesterisen (2006, 103) mukaa työnohjauksella on niin käytännössä kuin tutkimuksissakin havaittu olevan positiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin. Matikan ja Roos-Salmen (2012, 289) mukaan työohjaus kestää yleensä vuodesta kolmeen vuoteen.

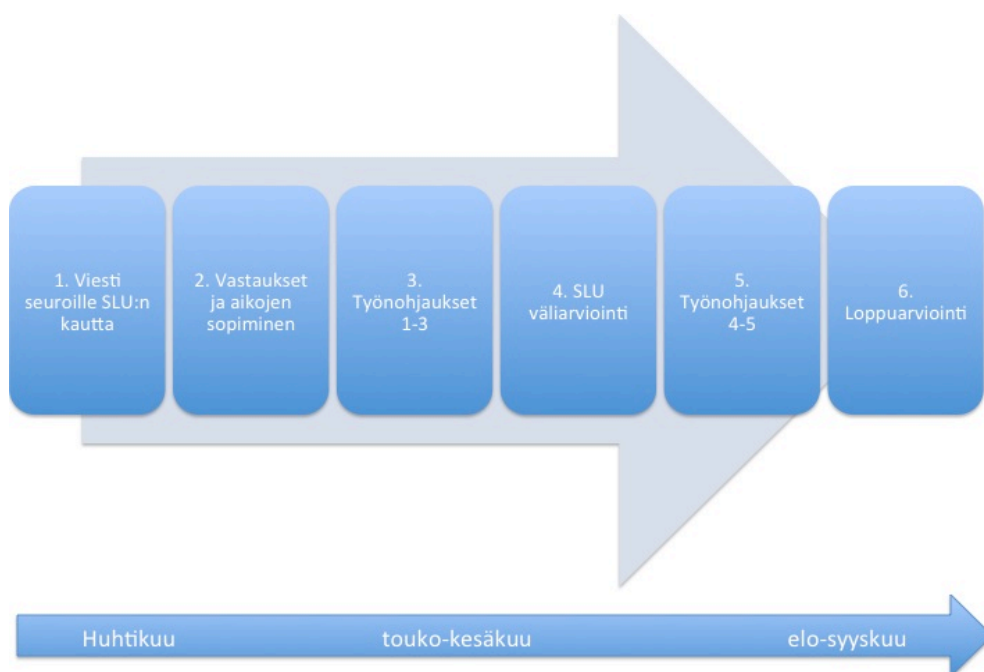
Tämän työn tavoite on selvittää, edistääkö proaktiivinen työnohjaus seuratyöntekijän työhyvinvointia sekä hänen työnsä ammatillista kasvua ja kehitystä. Proaktiivinen työnohjaus tarkoittaa tässä työssä kevyttä, liikunnallista ja ammattimaisesti toteutettua työnohjausmallia. Kevyellä työnohjauksella tarkoitetaan tässä työssä sitä, että työnohjauskertoja proaktiivisessa työnohjauksessa on vain viisi ja ne toteutetaan ohjattavan kannalta helpoissa paikoissa kuten työpaikan tai kodin läheisyydessä. Liikunnallisella työnohjauksella tarkoitetaan tässä työssä sitä, että ensimmäistä kertaa lukuun ottamatta työnohjatukset toteutetaan kävelylenkin yhteydessä. Ammatillisella työnohjauksella tarkoitetaan tässä työssä sitä, että proaktiivinen työnohjaus toteutetaan työnohjauksen eettisten periaatteiden mukaisesti, vaikka työnohjatukset kuuluvat osana työnohjausharjoittelua ja opinnäytetyötä.

Tässä työn tavoitteen arvioinnissa ollaan kiinnostuneita proaktiivisesta työnohjauksesta ja sen toimivuudesta kokonaisuudessaan. Tämän työn tuloksena esitetään yksi tapa tehdä työnohjausta, jonka toimivuutta arvioidaan suhteessa seuratyöhön ottaen kuitenkin huomioon arvioinnissa esimerkiksi kohderyhmä eli vapaaehtoisten ohjattavat.

Opinnäytetyön oheistavoitteena on myös kartoittaa sitä tematiikkaa, joka murentaa seuratyöntekijän työhyvinvointia sekä hänen ammatillista kasvamista ja kehittymistä. Tätä tietoa käytetään SLU:ssa, kun tulevaisuudessa kehitetään tukitoimia ja rakenteita seuratyöntekijöille, jotta he jaksaisivat ja pystyisivät vastaisuudessaakin tekemään työnsä hyvin ilman työuupumusta.

8 Työn toteutus ja käytännön menetelmät

Kuviossa 5 kuvataan tämän työn (Proaktiivinen työnohjaus- seuratyöntekijän työhyvinvointi ja ammatillinen kasvu) prosessia. Työn prosessi pitää sisällään proaktiivisen työnohjauksen lisäksi yhteydenotot SLU:n ja työn loppuarvioinnin. Proaktiivinen työnohjaus toteutetaan tässä prosessimallissa toukokuussa – syyskuussa 2012. Proaktiivinen työnohjaus noudattaa Paularannan & Kokkosen (2008, 93) tekemää työohjauksen prosessi- mallia. Siinä on huomioitu työnohjauksen tavoitteellisuus, ohjattavan oppimis- prosessi, ohjausprosessi ja ohjaajan oma ammatillinen kehitys.



Kuvio 5. Työn prosessikuvaus

Proaktiivisessa työnohjauksessa käytetään: dialogista ohjausta, reflektointia, avoimia kysymyksiä, ongelmien muokkaamista tavoitteeksi, asteikkotyökalua, näkökulman vaihtamista ja uudelleen määrittelyä. Vaikka työkalut valikoituvat tapauskohtaisesti erilailla, mutta kaikkia käytetään joissain työnohjausohjauksen vaiheessa.

Kuten Vesterinen (2006, 163) on todennut, työtehtävien edellyttämää ammattitaitoa ei voi hankkia tai kehittää pelkästään teoretiedon pojalta eikä myöskään tekemällä vain työtä. Kehittymiseen tarvitaan aina pysähtymisiä, arviointeja ja reflektointia. Proaktiivi-

sen työohjauksen tarkoitus on tarjota näitä elementtejä ohjattaville. Tästä esimerkkinä ovat muiden muassa avoimet kysymykset. Jokisen ja Lehtosen (2008, 111–112) sekä Hirvihuhdan (2006, 73–75) mukaan avoimien kysymysten avulla autetaan ohjattavaa pysähtymään asioiden äärelle ja arvioimaan asioita erilaisilta kanteilta sekä reflektoimaan hänelle hänen omia käsityksiään ja ajatuksiaan. Esimerkkinä avoimista kysymyksistä ja tällaisesta toiminnasta on: ”mitä sinun mielestäsi hyvä tiedotus on?, miten se näkyy seurassa?, miten se näkyy seuran ulkopuolella?”. Tärkeää työohjauksen kannalta on se, että työohjaaja ei tyydy ensimmäiseen vastaukseen, vaan haastaa ohjattavaa miettimään asiaa eri kanteilta.

8.1 Kohderyhmä

Seurat ovat palkanneet viimeisen kolmen vuoden aikana seuratuena satoja päätoimisia työntekijöitä. Vuonna 2011 seuratuksia sai sata suomalaista urheiluseuraa. Työnohjauskutsu lähetettiin 38 pääkaupungissa toimivalle vuonna 2011 seuratuksia saaneelle urheiluseuralle (liite 4). Vapaaehtoisia työnohjattavia ilmoittautui tunnin aikana kahdeksan. Näistä viisi valikoitui proaktiiviseen työnohjaukseen. Kaikki viisi ohjattavaa olivat päätoimisessa työsuhteessa urheiluseuraan ja heidän toimenkuvansa vaihtelivat toiminnanjohtajista, seuratyöntekijöihin ja nuorisopäälliköihin. Kaikki viisi ohjattavaa edustivat myös erilaisia lajeja ja seuroja.

Kohderyhmään kuului sekä naisia että miehiä. Huomattavaa oli lisäksi se, että kaikki viisi ohjattavaa edustivat taustoiltaan (perhe, parisuhde, opinnot, edelliset työpaikat yms.) hyvin erilaisia ihmisiä. Kaiken kaikkiaan voisi sanoa, että nämä työnohjattavat edustivat hyvin urheiluseuratoiminnassa olevia työntekijöitä.

Työnohjauksen kannalta tärkeää oli se, että työnohjattavat ilmoittautuivat siihen itse. Heillä monella oli entuudestaan omakohtaisia kokemuksia työnohjauksesta. Heidän suhtautuminen työnohjaukseen oli alusta saakka positiivista, mikä helpotti työskentelyä. He kaikki olivat lisäksi erittäin motivoituneita tämän tyyppiseen työskentelyyn.

8.2 Työn aloitus

Tämä työ käynnistyi (vaihe 1), kun SLU lähetti 26.4.2012 sähköpostiviestin (liite 4.) 36 seuralle. Vaikka sähköposti työnohjauksen mahdollisuudesta lähti SLU:sta, he eivät saaneet tietoa siitä, ketkä halusivat tulla mukaan työnohjaukseen. Tällä toimenpiteellä varmistettiin työnohjauksen etiikan mukainen luottamuksellisuus ja vaitiolovelvollisuus.

Proaktiivinen työnohjaus alkoi (vaihe 2), kun työnohjaaja ja työnohjattavat sopivat sähköpostin välityksellä ensimmäisestä tapaamisesta. Vaiheesta 2 lähtien proaktiiviseen työnohjaukseen liittyvä viestintä tapahtui vain työnohjaajan ja työnohjattavien välillä.

8.3 Ensimmäiset työnohjaukset

Työnohjaaja ja työnohjattava tapasivat ensimmäisen kerran toisensa työn vaiheessa kolme. Tässä vaiheessa alkoi proaktiivisen työnohjauksen tapaamiset. Proaktiivisen työnohjauksen (jatkossa käytän proaktiivisesta työnohjauksesta termiä työnohjaus) ensimmäiset tapaamiset toteutettiin erilaisissa paikoissa; ohjattavien työpaikoilla, kotona ja kahvilassa. Ensimmäisellä tapaamiskerralla käytiin läpi työnohjauksen yleiset periaatteet kuten työnohjaussopimus, salassapitovelvollisuus ja työnohjaajan jääviys. Tämän lisäksi keskityttiin tutustumiseen, työnohjattavan ongelman tavoitteistamiseen ja työnohjauksen tavoitteen asettamiseen.

Jokisen ja Lehtosen (2008,113) mukaan dialogisuuden ja dialogisen vuorovaikutuskulttuurin ymmärtäminen on tärkeää ratkaisukeskeisen työnohjauksen kannalta. Ojasen (2006, 71–72) mukaan reflektointi on syvällistä ajattelua, jonka avulla ihminen tarkastelee itseään. Reflektointi voi olla joko passiivista takaisin heijastamista tai refleksiivisenä peilinä toimimista. Hirvihuhdan ja Litovaaran (2008, 101) mukaan kysymykset kuuluvat olennaisena osana puheeseen, sillä ne keskusteluissa ovien avaajina. Dialogisuus, reflektiivisyys ja avoimet kysymykset olivat proaktiivisen työnohjauksen peruselementtejä ja näin ollen mukana koko työnohjauksen ajan.

8.3.1 Ensimmäisen työnohjauskerran menetelmät

Furmanin ja Aholan (2002, 68) mielestä keskustelusta tulee rakentavampi, kun ongelmien sijasta puhutaan tavoitteista, sillä silloin kenenkään ei tarvitse kokea, että häntä syytetään tai moititaan mistään. Paularanta - Kokkosen (2008, 94) mukaan työnohjauksen ohjausprosessi pitää olla tavoitteellista ja suunnitelmallista. Proaktiivisen työnohjauksen tavoite määriteltiin ensimmäisellä työnohjauskerralla. Tavoitteen määrittelyssä käytettiin Furman & Aholan (2012, 12) esittämää kuviota (kuvio 3) siitä, miten ongelmista tehdään tavoitteita.

Kun työnohjauksen tavoite oli määritelty, arvioitiin Hirvihuhdan (2006, 77) esittämän asteikkotyökalun (kuvio 4) avulla työnohjauksen lähtötilannetta sekä tavoitetilaa ohjauksen päätyttyä. Sen lisäksi määriteltiin siedettävä tila ongelman/tavoitteen suhteen. Hirvihuhdan ja Litovaaran (2008, 108 – 110) mukaan asteikkotyökalu mahdollistaa suurien ongelmien pilkkomisen pienempiin käsiteltäviin osiin. Proaktiivisessa työnohjauksessa asteikkotyökalun avulla määriteltiin täten pieniä tavoitteita työnohjauskerroille. Tällä varmistettiin se, että työnohjaus eteni tavoitteiden suuntaisesti.

Työnohjattava kertoi työnohjauksen ensimmäisellä keralla, että hänen edustamansa seuran hallituksen kokoukset eivät olleet hänen mielestään tehokkaita eivätkä tavoitteellisia. Kokouksiin tultiin viihtymään ja juomaan kahvia, mutta päätökset jäivät usein tekemättä tai niihin ei paneuduttu tarpeeksi. Työntekijästä tuntui, että hallitus hyväksyi kaikki hänen ehdottamansa asiat ilman keskustelua ja samalla niistä tuli ”hänen juttujaan”. Asteikkotyökalun avulla hän arvio lähtötilanteen arvosanaksi 4 ja tavoitetilaksi hän arvioi 8.

Työntekijän ongelmaa lähdettiin tavoitteistamaan. Tavoitteeksi muodostui hallituksen kokousten struktuurin parantaminen. Kun asiaa pohdittiin monilta eri näkökulmilta, tultiin siihen tulokseen, että hallituksen asialistan uudistaminen voisi ohjata kokouksia tehokkuuteen ja päämäärätietoisuuteen. Työnohjattavan mielestä muokkaamalla asialistaa siten, että asioiden kohdalla olisi jo valmiiksi kohdat: -päättös, - kuka vastaa asiasta ja – aikataulu päätöksen toteuttamiselle, hallituksen kokousten struktuuriin saataisiin jäämäkkyyttä.

Kyseisen hallituksen sihteeri oli työnohjattavan mukaan hyvin energinen ja ammattitaitoinen ihminen. Ensimmäiseksi tavoitteeksi muodostui siten sihteerin saaminen mukaan uudistukseen. Toiseksi tavoitteeksi päämäärän saavuttamiselle muodostui asialistan korjaus. Näiden tavoitteiden avulla lähdettiin ratkaisemaan ongelmaa.

8.3.2 Toisen työnohjauskerran menetelmät

Ensimmäistä kertaa lukuun ottamatta muut ohjauskerrat toteutettiin kävelykokouksena. Kävelytyönohjaukset toteutettiin erilaisissa ulkoilumaastoissa, jotka sijaitsivat usein etäällä työnohjattavien työpaikoilta. Kuten Kaski (2012a, 134) totesi, ihmisen omasta näkökulmasta työhyvinvointiin vaikuttaa hänen oma jaksamisensa. Kävelytyönohjausten tarkoitus oli edesauttaa ohjattavien jaksamista luomalla heille mahdollisuus liikuntaan ja ulkoiluun työpäivän aikana.

Mattilan (2006, 19) mielestä kyky katsoa eteen tulevia tilanteita erilaisista näkökulmista, on merkki henkisestä joustavuudesta. Ihmisen edessä oleva tilanne voidaan aina määrittellä monella tavalla. Toisella työnohjauskerralla keskusteltiin osatavoitteista, joita oli tehty ensimmäisellä kerralla, ja niiden toteuttamisesta. Samoin mietittiin tilanteita seuran lähihistoriasta, jolloin asiat olisivat olleet erilailla kuin nyt.

Työnohjattavalla oli vaikea saada vapaaehtoisia mukaan seuran toimintaan. Mietimme yhdessä ”onnistumisen tähtihetkeä”, eli tilannetta, jolloin tilanne olisi ollut toisin. Ilmeni, että muutama viikko ennen työnohjausta seura oli järjestänyt vuosijuhlan. Seuran vapaaehtoiset ihmiset olivat olleet vastuussa juhlan järjestämisestä. Vuosijuhla oli onnistunut hyvin. Pohitiessamme vuosijuhlaa, pääsimme avoimien kysymysten avulla eteenpäin työnohjauksessa: mikä seurassa on jo toimivaa? mikä sai vapaaehtoiset tekemään töitä vuosijuhlan eteen?, miten vapaaehtoiset saataisiin tekemään töitä muiden asioiden eteen töitä?

8.3.3 Kolmannen työnohjauskerran menetelmät

Näkökulmien vaihtaminen on Hirvihuhdan (2006,82) mielestä tehokas työkalu työnohjauksessa. Näkökulmiksi voidaan valita hänen mukaansa tilanteen osapuolten ohella myös kuvitteellisia hahmoja ja erilaisia rooleja. Uudelleenmäärittelyn tarkoituksena on Hirvihuhdan ja Litovaaran (2003,63) mielestä virittää mahdollisuuksia ja luoda jotain

uutta toimimattoman tilalle. Kolmannella työnohjauskerralla työnohjauksen tavoitteen haettiin uusia näkökulmia uudelleen määrittelyn ja näkökulmien vaihtamisen avulla. Työnohjattavat saivat välitehtäviä toisen ja kolmannen työnohjauksen välissä: heidän tuli kirjoittaa itselleen kirje, joka oli päivätty tulevaisuuteen sekä listata paperille kahdeksan positiivista ja viisi negatiivista luonteenpiirrettään. Kolmas työnohjauskerta käytettiin näiden tehtävien purkuun ja sen mukana tulleen tiedon pohtimiseen.

Työnohjattava kirjoitti itselleen kirjeen, joka oli päivätty puolen vuoden päähän. Hän oli pitkään kokenut riittämättömyyden tunnetta, sillä aika ei tahtonut riittää työn tekemiseen kunnolla. Kirjeessä hän kirjoitti: ”Työnohjauksen avulla aloin viikkoa ennen lomaa miettimään elo-syyskuun työtehtäviä, joista voisi koitua ylityötunteja ja kiireitä. Suunnittelin valmiiksi loman jälkeisen viikon työtehtävät, jotta lomalta paluu olisi helpompaa. Loman jälkeen tiesin heti, mitä asioita pitäisi tehdä ja en tuhlaannut aikaa turhaan suunnitteluun ja asioiden selvittelyyn. Huomasin, että ennakoimalla oli helpompi palata takaisin töihin, kun tiesi mitä tehdä ja kuinka asiat kannattaisi toteuttaa tänä vuonna verrattuna viime vuoteen.”

Kävimme työnohjauksessa läpi työnohjattavan etukäteen kirjoittamia luonteenpiirteitä. Hän kertoi olevansa tunnollinen työntekijä. Hänen ongelmansa työssä liittyivät ajanhallintaan. Keskusteluissa kävi ilmi, että tunnollisuus voi olla myös uhka työhyvinvoinnille. Tunnollinen ihminen saattaa tehdä pitkiä työpäiviä, sillä hän haluaa tehdä työnsä hyvin. Tätä näkökulmaa hyväksi käyttäen työntekijä sai tehtäväkseen pohtia sitä, miten olla tunnollinen, mutta silti pitää kiinni työajoista ja omasta vapaa-ajastaan.

8.4 Väliarviointi SLU:ssa

Tästä työstä saadun tematiikan väliarviointi SLU:ssa pidettiin 6.6.2012. Palaveriin osallistuivat Kaisa Tamminen, SLU:n kehitysjohtaja Sirpa Korkatti ja järjestöpalvelujohtaja Rainer Anttila. Palaveri ei kuulunut tämän työn tavoitteisiin, vaan se oli työstä saadun tiedon välittämistä eteenpäin. Tiedon välittämisessä noudatettiin erityistä varovaisuutta siten, ettei siitä pystynyt selvittämään työnohjattavien identiteettiä.

Työnohjauksissa esiin tullut tematiikka vahvisti Sirpa Korkatin ja Rainer Anttilan käsityksiä seuratyön haasteista työntekijän kannalta. Seuratyön haasteita ovat muiden muas-

sa sen poikkeava luonne moniin muihin töihin verrattuna. Tällä hetkellä monet tahot järjestävät seuratyön substanssikoulutusta kuten tietämystä talous- ja hallintoasioihin. Koulutusta ei ole kuitenkaan tarjolla systemaattisesti esimerkiksi työhyvinvointiin liittyen.

8.5 Viimeiset työnohjaukset

Työnohjauskertoja oli ennen kesälomia kaksi tai kolme kertaa. Heinäkuussa ei ollut työnohjauksia. Työnohjausten viimeisillä kerroilla keskityimme ohjattavien työnohjausselle asettamiin tavoitteisiin ja niihin toimenpiteisiin, joita ohjattavat olivat kesän aikana tehneet.

Neljännellä ja viidennellä työnohjauskerralla työvälineinä käytettiin aiemmin saatua tietoa uudelleenmäärittelystä ja näkökulmien vaihtamisesta. Tätä tietoa hyödynnettiin alkuperäisen tavoitteen tarkastelussa. Viidennellä työnohjauskerralla käytettiin puolituntia työnohjauksen arviointiin asteikkotyökalun ja palautelomakkeen (liite 4.) pohjalta. Samalla keskusteltiin siitä, mitä ohjattavat aikoivat tulevaisuudessa tehdä, jotta työnohjaukselle asetettu tavoite vahvistuisi edelleen.

Työnohjattava oli asettanut tavoitteekseen tiedotuksen paranemisen seurassa. Hänen ongelmansa oli se, että viestintä seurassa oli yksipuoleista ja hidasta. Hänen ensimmäisenä tavoitteena oli kokeilla uudenlaista sähköistä viestintää seuran kesäleireillä. Tämän tarkoituksena oli luoda seuraan vastavuoroista ja nopeaa viestintää. Kesäleiriltä saadun tiedon perusteella uusi sähköinen viestintä oli tarkoitus jalkauttaa koko seuraan syksyllä 2012. Työnohjauksen viimeisillä kerroilla keskustelimme siitä, miten hän oli tavoittaessaan onnistunut. Pohdimme asiaa kesäleiriltä saadun palautteen ja edellisien kertojen keskusteluiden ja tehtävien pohjalta. Hän oli määritellyt asteikkotyökalun avulla lähtötilanteeksi numeron seitsemän. Viimeisellä kerralla hän arvioi, että työnohjauksen tavoite oli saavutettu. Tavoite oli asteikkotyökalulla puolentoista numeron nosto. Työnohjauksen loppuarvioinnissa mietimme sitä, millä hän jatkossa varmistaisi tavoitteen pysymisen hyvällä tasolla. Hän kertoi, että työnohjauksen myötä hän oli saanut työkaluja itselleen esim. tavan kirjata asioita ylös, jotka edesauttoivat tavoitteen saavutusta. Samoin seurassa oli toteutettu tapaaminen, jossa työnohjattava oli ollut läsnä. Tämän tapaamisen myötä vapaaehtoiset seura ihmiset olivat olleet häneen yhteydessä aiempaa useammin.

ammin. Vastaavanlaisia tapaamisia on seurassa tarkoitus järjestää tulevaisuudessa säännöllisesti. Työnohjattavan mielestä tämä toimintatapa edistää viestinnän parantumista seurassa.

8.6 Työn arviointi

Punkanen (2010, 7) määrittelee työnohjausprosessin monitahoiseksi prosessiksi, jota voidaan kuvailla oppimis- ja ongelmanratkaisuprosessina. Paularannan ja Kokkosen (2008, 93) työnohjausprosessissa työnohjauksen tavoitteet ovat: ohjattavan tavoite, ohjattavan pääseminen tavoitteeseen ja työnohjaajan ammatillinen kehitys. Proaktiivisen työnohjauksen loppuarvioinnissa arvioitiin ohjausprosessin kahta ensimmäistä kohtaa. Tulokset tämän työn kokonaisarviointiin kerättiin sekä SLU:stä että työnohjattavilta saadusta palautteesta.

Koska kyse oli uudenlaisen työnohjaustavan arvioimisesta, työnohjauksen arviointilomakkeessa oli kysymyksiä myös siihen liittyen. Näitä olivat kysymykset proaktiivisen työnohjauksen kestosta ja toteuttamistavasta eli kävelytyönohjauksesta. Työnohjaajan ammatillisen kehityksen arviointia tässä työssä ei arvioitu kyselylomakkeessa erikseen. Tulokset työnohjaajan ammatillisen kehittymisen osalta kerättiin arviointilomakkeen avoimesta kysymyksestä: Mitä muuta haluaisit kertoa työnohjauksesta?

9 Työn tulokset

Tämän työn ja Proaktiivisen työnohjauksen tulosten arvioinnissa käytetään laadullista tutkimismenetelmää. Laadullinen tutkimus on pitkälti todellisuuden ajatuksellista rakentamista. Siinä tulkintojen, päätelmien ja merkityksenannon keinoin pyritään ymmärtämään ja selittämään sitä todellisuutta, joka on tutkimuksen kohteena. Laadullisen tutkimuksen tuloksia ei yleensä kaavamaisesti yleistetä johonkin suurempaan joukkoon tai laajempaan kokonaisuuteen. (Pihlaja 2004, 164.)

Kvalitatiivinen eli laadullinen tieto vastaa kysymykseen missä, millainen tai muuhun vastaavaan laatua tarkoittavaan kysymykseen. Kvalitatiivinen tieto voidaan ilmaista joko kielellisesti tai numeroina. (Karjalainen 2010, 19.) Tässä työssä proaktiiviselle työnohjaukselle asetetun tavoitteen saavuttamista arvioidaan asteikkotyökalun avulla numeraalisesti. Työnohjattavat arvioivat muutosta työnohjauksen alkutilanteesta lopputilanteeseen, edistikö työnohjaus ongelman ratkaisua ja kuinka paljon. Loppuarvioinnissa ja loppuhaastattelussa käytetään kielellistä ilmaisua. Tulosten yhteydessä käytetään loppuarvioinnin ja -haastattelun lisäksi tietoa, jota on saatu työnohjauksen aikana.

Työnohjauksen eettisten periaatteiden mukaisesti sen ehdoton edellytys on luottamus, jonka takia työnohjaajaa sitoo aina vaitiolovelvollisuus (liite 1.). Tästä syystä työnohjausten tarkka raportointi ja niihin liittyvät yksityiskohtaiset kuvaukset on jätetty pois tästä työstä.

Kyselytutkimuksia käytetään yleisesti selvittämään ihmisten mielipiteitä, asenteita ja tottumuksia. Näin tulokseksi ei välttämättä saada reaali maailman todellisuutta. Kyselytutkimuksilla voidaan ainoastaan selvittää, miten ihmiset kokevat jonkin asian olevan tai mitä he ajattelevat jostain ilmiöstä. (Karjalainen 2010, 11.) Tässä työssä saatiin selville siihen osallistuvien viiden ohjattavan käsitys työnohjauksesta ja sen vaikuttavuudesta heidän omaan työhyvienvointiinsa sekä ammatilliseen kehitykseensä ja kasvuunsa. Tuloksia ei voi yleistää, koska otanta oli pieni ja ohjattavien valikoitumiseen vapaaehtoisesti vaikutti ainakin osin heidän aiempi positiivinen kokemus työnohjauksesta.

Tämän työn tekemiseen vaikutti olennaisesti SLU:n positiivinen suhtautuminen työnohjaukseen. Se, että SLU:sta lähti ensimmäinen sähköposti työhön liittyen, loi sille uskottavuutta. Ilman SLU:n tukea työtä olisi ollut vaikea toteuttaa, sillä pelkästään työnohjattavien rekrytointi olisi saattanut olla haasteellista. Työn prosessi (kuvio 5) oli toimiva, jos ei oteta huomioon sen tiukkaa aikataulua.

Työnohjaajan oppimisprosessin tulosten kannalta työssä tärkeää oli palaute, jota työnohjattavat antoivat sekä työn aikana että loppuarvioinnissa. Loppuarvioinneista kerätyn palautteen mukaan, työnohjaaja oli helposti lähestyttävä ja luotettava. Paularanta - Kokkosen (2008, 94) mukaan työnohjaajan on huolehdittava ohjauksen avoimuudesta, luottamuksellisuudesta ja tasavertaisuudesta, joiden avulla hän luo ohjattavalle mahdollisuuden testata ajatuksiaan ja pohtia erilaisia vaihtoehtoja toimintatavoissaan ja työmenetelmissään. Työnohjauksen loppupalautteen mukaan ohjattavat olivat saaneet uusia ideoita ja keskustelut olivat avanneet heille uusia näkökulmia ajattelulle. Yhden palautteen mukaan asioiden parempi jäsentely olisi helpottanut työnohjauksen päämäärän saavuttamista. Työnohjaajan oppimisprosessin kannalta tämä palaute oli tärkeä, sillä se helpottaa tulevaisuudessa uusien työnohjausten suunnittelua.

9.1 Proaktiivisen työnohjauksen tulokset

Proaktiivisen työnohjauksen loppuarviointilomakkeessa kartoitettiin sitä, edistääkö näin toteutettu työnohjaus ohjattavan työhyvinvointia sekä hänen ammatillista kasvuaan ja kehitystään. Koska yhden työnohjattavan kanssa työnohjaus ei edennyt kesälomien jälkeen, proaktiivisen työnohjauksen loppuarviointi perustuu vain neljän työnohjattavan loppuarviointiin.

SLU:n kehitysjohtaja Sirpa Korkatti (16.9.2012) arvio proaktiivista työnohjausta, sekä sen käyttökelpoisuutta ja toimivuutta seuratyössä:

” Kaisa Tamminen on omassa lopputyössään kokeillut lyhytkestoista ja toimintatavaltaan uudentyyppistä työnohjausmallia urheiluseurojen päätoimisille työntekijöille. Suomen Liikunta ja Urheilu on seuratoiminnan kehittämistuen avulla myöntänyt yhteensä 300 urheiluseuralle tukea päätoimisen työntekijän palkkaamiseen vuosina 2009 ja 2011. Seuratyöntekijöiden hyvinvointi on noussut haas-

teeksi kaikissa yhteisissä tapaamisissa sekä tukea saaneiden raportoinnissa. Urheiluseurojen vapaaehtoisilla luottamusjohtajilla ei ole ymmärrystä seuratyöntekijöiden työn vaativuudesta eikä työhyvinvoinnin käsittely ole seuroissa edes välttävällä tasolla. Työnohjaus on varmasti tällä sektorilla oleville ihmisille usein outo käsite ja saatetaan sekoittaa terapiaan.

Proaktiivisessa työnohjauksessa erityisen kiinnostavaa on sen lyhytkestoisuus. Uskon, että seuratyöntekijöiden on helpompi perustella omille esimiehilleen osallistumista tämäntyyppiseen prosessiin, sillä lyhytkestoisuuden myötä myös kustannukset ovat pienempiä kuin pidempikestoisessa työnohjauksessa. Hyvät tulokset sitten johdattavat uudelleen asian miettimiseen seuroissa.

Ratkaisukeskeisyys, Kaisa Tammisen tekemät kysymykset haastoivat työntekijöitä etsimään ratkaisuja tai vaihtamaan näkökulmaa esimerkiksi asettumalla toisen henkilön asemaan.

Tarvitsemme valtakunnalliseen käyttöön onnistuneita esimerkkejä ja tuloksia tämäntyyppisestä toiminnasta. Seuratoiminnan ammattimaistuminen on tuonut tullessaan uuden ammattiryhmän, joka toimii erittäin haastavassa toimintaympäristössä. Proaktiiviselle työnohjaukselle näen erinomaiset markkinat tulevaisuudessa.”

9.1.1 Tulokset ammatillisen kasvun ja kehityksen osalta

”Keväällä tuntui, että aika ei riitä. Halusin monistaa itseni, jotta kaikki toimisivat niin kuin haluan. Keskustelut auttoivat priorisoimaan työtehtäviäni. Työnohjaus sai minut yllättävän lyhyessä ajassa muuttamaan itseäni sellaiseen suuntaan jota olen kaivannut.”

Pekkalan ja Heikkalan (2007, 27) mukaan liikuntatoimi on ammattimaistunut, jonka myötä myös jäsenten odotukset ja vaatimustaso on kasvanut. Jäsenet ovat tänä päivänä erittäin tietoisia oikeuksistaan ja asettavat näin vaateita myös seuran toiminnalle. Kaski (10.8.2012) lisäsi, että seurassa toimivien henkilöiden on kehitettävä omaa osaamistaan ja seuran toimintaa, jotta he pystyvät vastaamaan kaikkiin asiakkaiden tarpeisiin. Kasken (10.8.12) mukaan seuratyössä vapaaehtoisuuden eetosta käytetään lisäksi hyväksi. Tämä näkyy muiden muassa siinä, että työntekijöiltä edellytetään täydellistä sitoutumista työhönsä, ilman ylityö- tai pyhäisiä. Tätä tematiikkaa käsiteltiin työnohjauksissa pal-

jon. Miten pitää kiinni oikeuksistaan? Miten rajata töitään? Miten vaatia myös muilta työpanosta seuran eteen?

Termiä ammatillinen kasvu ja kehitys ei avattu ohjattaville työn missään vaiheessa. Arviointi tämän kohdan osalta jäi täysin ohjattavan oman ajatuksen varaan siitä, mitä he käsittivät termeillä - ammatillinen kehitys ja kasvu. Ammatillinen kehitys ja kasvu voisi olla myös osana työhyvinvointia, mutta tässä kyselyssä, sitä kysyttiin erikseen.

Tämän työnohjauksen arvioinnissa kolme työnohjattavaa vastasivat, että työnohjaus edisti heidän ammatillista kasvuaan ja kehitystään. Yksi vastaaja vastasi kyllä ja ei. Tätä tuki myös asteikkotyökalun avulla kerätty tieto työnohjaukselle asetetuista tavoitteista. Kaksi työnohjattavaa saavutti tavoitteensa työnohjauksen avulla. Kummallakin heistä lähtötaso oli asteikkotyökalulla mitaten seitsemän ja tavoitetaso kahdeksan ja puoli. Kaksi työnohjattavaa arvioi, että he eivät saavuttaneet tavoitetasoa, mutta työnohjaus edisti heidän ongelmansa ratkaisua hieman.

Ammatillisen kasvun ja kehityksen kannalta olennaista työnohjattavien mielestä oli keskustelu. He kokivat, että työnohjaaja oli objektiivinen henkilö, joka auttoi heitä heidän omien ajatusten peilaamisessa sekä motivoi ja aktivoi heidän omaa ajatteluaan. He kokivat myös, että keskustelu auttoi heitä priorisoimaan asioita ja selkeytti usein myös heidän omia ajatuksiaan. Konkreettisina toimenpiteinä työnohjaus edisti työnohjattavien ammatillista kasvua ja kehitystä siinä, että he oppivat pitämään huolta työajoistaan ja tekemään tarkempia suunnitelmia seuran toiminnan kannalta. Lisäksi he oppivat suunnittelemaan aikataulujaan rajaamalla ja priorisoimalla töitään. He pystyivät lisäksi määrittelemään paremmin ne työt, jotka vaativat heidän panostaan ja oppivat delegoimaan loput työt vapaaehtoisille seuraihmisille.

9.1.2 Tulokset työhyvinvoinnin osalta

”Ylityöt ovat vähentyneet ja en enää vapaa-ajalla mieti ollenkaan työasioita

”Kiireestä huolimatta sitä osaa ottaa jotenkin rauhallisemmin”

Kaski ja Frantsi (2012, 32–33) toivat esiin näkökulman, jonka mukaan seuratoiminnan ammattimaistuminen lisää myös vapaaehtoisperiaatteella toimivan hallituksen työtä. Saman aikaan kuitenkin Kosken (2009, 127) mukaan vapaaehtoisten seuratoimijoiden määrä saattaa kuitenkin tulevaisuudessa pienentyä. Nämä tekijät aiheuttavat seuratyöntekijöiden työhyvinvoinnin kannalta suuria haasteita. Hallitukset vaihtuvat, esimiehet vaihtuvat ja samaan asiakkaat vaativat enemmän, halvemmalla ja parempaa.

Erityisesti seurojen hallitusten huono sitoutuminen, jota Mäenpää ja Korkattiin (2012, 26) harmittelivat, aiheuttaa seuratyöntekijöille huolia. Miten hoitaa työtä, kun ei ole esimiestä ja isot suuntaviivatkin toiminnan kehittämiseksi jäävät monesti ohkaisiksi. Kuten Suutarinen ja Vesterinenkin (2012,11) totesivat, työtahdin, vaikutusmahdollisuuksien vähyden, huonon johtamisen, puutteellisen perehdytyksen, epäselvien työkuvien ja roolin aiheuttamat kuormituksen tunteet ovat lisääntyneet työelämässä. Nämä aiheet nousivat esille työnohjauksissa ja tätä tematiikkaa käsiteltiin niissä eniten.

Kaikki ohjattavat vastasivat, että proaktiivinen työnohjaus edisti heidän työhyvinvointiaan. Työhyvinvoinnin kannalta ohjattavat kokivat positiiviseksi sen, että jollekin saattoi luottamuksella kertoa muiden muassa sen, että jaksaminen oli heikkoa. Kun työnohjauksen avulla sai työn tekemisen rakenteet kuntoon, vapaa-ajalla enää tarvinnut miettiä työasioita ja näin työstä palautuminen on nopeampaa. Ohjattavat kokivat myös, että oli hyvä saada kertoa asioista luottamuksellisesti jollekin puolueettomalle ihmiselle. Asioiden ääneen sanominen helpotti jo itsellään, ja se sai ohjattavat toimimaan kohti tavoitteitaan. Asioiden ääneen sanominen helpotti myös asioiden jäsentelyssä ja monesti ohjattavat keksivät ratkaisut ongelmiinsa samalla kun kertoivat siitä työnohjaajalle. Myös se, että kiireisestä työstä pääsi hetkeksi kävelemään, edisti heidän mielestä työhyvinvointia. Kaikilla ohjattavilla ei ole mahdollisuutta keskustella esimiestensä kanssa säännöllisesti ja sen takia säännölliset työnohjaustapaamiset tuntuivat ohjattavista hyviltä.

9.1.3 Tulokset työnohjauskertojen lukumäärästä

*”Tapaamiset voisivat olla harvemmin ja kuuden kuukauden säteellä. Voisi olla, että kuusikin ker-
taa riittäisi, jos olisi harvemmat välit”*

”Toitäkin pitää tehdä, niin tämä jaksotus tuntui hyvältä ja aina oli joku asia mennyt eteenpäin, jota saattoi peilata tapaamisissa

Proaktiivisen työnohjauksen tarkoituksena oli rakentaa kevyempi malli työnohjaukselle. Työnohjausta on perinteisesti pidetty pitkänä prosesseina, joka Matikka ja Salmi-Roosin (2012, 289) mukaan kestää vuodesta kolmeen vuotta. Toisaalta Kaski (10.8.12c) totesi, että seuroissa pitkäjänteiset projektit saattavat jäädä tekemättä, koska seuran hallitukset saattavat vaihtua vuosittain. Tämän näkökulman vuoksi proaktiivisessa työnohjauksessa ohjauskertoja oli viisi ja ne toteutettiin lähellä ohjattavan kotia tai työpaikka tai hänen työmatkansa varrella.

Kysymys proaktiivisen työnohjauksen tapaamisten määrästä jakoi vastaajien mielipiteen aika tasan kahtia. Osan mielestä viisi ohjauskertaa oli sopiva määrä. Toiset olivat taas sitä mieltä, että he olisivat olleet halukkaita jatkamaan työnohjausta pidempäänkin. Heidän mielestään pidempi työnohjaus olisi edistänyt paremmin työtehtävien prosessointia ja mahdollistanut pidempien projektien läpikäymisen työnohjauksissa.

Arviointilomakkeessa ei kysytty erikseen työnohjauksen toteuttamisesta ohjauspaikan suhteen. Työnohjauspaikat valikoituivat erilailla ohjaajan ja ohjattavien välisen sopimuksen mukaisesti. Paikkojen valintaan vaikutti ohjattavien aikataulut ja elämäntilanteet. Työnohjauskerroilta kerätyn palautteen mukaan, ohjattavat olivat tyytyväisiä siihen, että työnohjatukset pystyttiin pitämään heille sopivissa paikoissa ja sopiviin aikoihin.

9.1.4 Tulokset työnohjauksen toteuttamistavasta - kävelytyönohjauksesta

”Kävelytyönohjaus sopi erinomaisesti työnohjaukseen, sillä happi riitti. Tuli huomaamatta liikuttua ja ajatuksetkin ovat selkeämpiä.”

”Ulkoilua ja liikuntaa tulee aina harrastettua liian vähän”

Proaktiivinen työnohjaus toteutettiin kävelytyönohjauksena. Vesterisen (2006, 31) kokonaisvaltaisen työkyvyn käsitteen mukaan yksilön terveys vaikuttaa ihmisen työkykyyn

ja näin myös työhyvinvointiin. Kävelytyönohjauksen pidettiin huolta ohjattavien fyysisestä kunnosta. Vaikka työnohjauksen eettisten periaatteiden mukaan sen ehdoton edellytys on luottamuksellisuus, ei sitä rikottu kävelytyönohjauksen aikana. Kävelyreitit valittiin siten, että työnohjaus oli mahdollista toteuttaa ilman häiritseviä tekijöitä.

Loppuarvioinnin mukaan kaikki työnohjattavat pitivät kävelytyönohjauksesta. Heidän mielestään ulkona kävellessä oli luontevaa keskustella, keskustelu tuntui helpolta ja ideointi sujui luontevasti. Kävelykokousten aikana ohjattavista tuntui, että ajatukset olivat selkeämpiä ja niiden aikana ohjattavat saivat paljon uusia ahaa-elämyksiä. Kävelytyönohjauksen etuna oli myös se, että sen toteuttamispaikka oli joustava. Ohjattavat pystyivät valitsemaan heille sopivan paikan ja se helpotti ohjaukseen osallistumista. Kävelytyönohjauksen huonona puolena pidettiin sitä, että niissä käsitellyt asiat ja ideat jäivät usein kirjaamatta ylös, jos sitä ei tullut tehtyä heti ohjauksen jälkeen.

9.2 Arvio työn tuloksista

”Olen saanut hyviä ideoita jatsoon ja tämän tyyppistä ajatusten vaihtoa pitää ehdottaa esimieheni kanssa”

Proaktiivisen työnohjauksen tulosten mukaan se edisti sekä seuratyöntekijöiden työhyvinvointia että heidän ammatillista kasvuaan ja kehittymistään. Työnohjauksen kestosta ohjattavien mielipiteet jakautuivat kahtia. Kävelytyönohjaus toimi hyvin toteuttamistapana. Asteikkotyökalun avulla saadun tuloksen mukaan kaikkien työnohjattavien tavoitteet etenivät työnohjauksen avulla, tosin kahdella henkilöllä edistystä tapahtui vain vähän. Tulosten mukaan ohjattavat kokivat kuitenkin pääsääntöisesti, että he saivat työnohjauksesta apua myös omien ongelmien jatkotyöstämiseen. Työn kannalta tämä tarkoittaa sitä, proaktiivinen työnohjaus on toimiva tapa edistää seuratyöntekijän työhyvinvointia ja ammatillista kehitystä ja kasvua.

Työnohjausten toteuttamisaikataulu ei ollut loppuarvioinneista kerätyn palautteen mukaan onnistunut. Koska työnohjaukset aloitettiin toukokuussa, kesätauko katkaisi ohjaukset kuudeksi viikoksi. Jos työnohjaukset olisivat alkaneet syyskuussa, olisi aikataulu ollut joustavampi, eikä pitkää taukoa ohjausten välillä olisi tullut. Pitkä kesätauko kat-

kaisi myös monessa seurassa toiminnan. Tästä syystä, työnohjauksen tavoitteena olleet asiat kuten hallitusten kokoustyöskentelyn tehostaminen tai työkuvan selkiyttäminen esimiehen kanssa, eivät voineet mitenkään edistyä kesän aikana. Tämä vaikutti myös koko työn arviointiin. Ilman tiukkaa aikataulua työ olisi ollut hyvä, nyt se onnistui kohtalaisesti.

SLU:n kehitysjohtaja Sirpa Korkatin mielestä proaktiivisessa työnohjauksessa kiinnostavaa on erityisesti sen lyhytkestoisuus. Hän uskoo, että seuratyöntekijöiden on helpompi perustella omille esimiehilleen osallistumista tämäntyyppiseen prosessiin, sillä sen lyhytkestoisuuden myötä myös sen kustannukset ovat kohtuulliset. Hänen mielestään proaktiivisessa työnohjauksessa käytetty ratkaisukeskeisyys ja työnohjaajan tekemät kysymykset haastavat työntekijöitä etsimään ratkaisuja tai vaihtamaan näkökulmaa esimerkiksi asettumalla toisen henkilön asemaan. Korkatti on sitä mieltä, että Suomessa tarvitaan valtakunnalliseen käyttöön onnistuneita esimerkkejä ja tuloksia tämäntyyppisestä toiminnasta. Hänen mukaansa seuratoiminnan ammattimaistuminen on tuonut tullessaan uuden ammattiryhmän, joka toimii erittäin haastavassa toimintaympäristössä. Tästä syystä Korkatti näkee näin, että proaktiiviselle työnohjaukselle erinomaiset markkinat tulevaisuudessa. (Korkatti, S 16.9.2012.)

Proaktiivisen työnohjauksen tarkoituksena oli mennä lähelle työnohjattavaa, mutta käytännössä tämä vaatii työnohjaajalta aikaa. Ohjattavilta saadun palautteen mukaan myös työnohjauskertojen erilainen rytmittäminen ja kertojen lisääminen auttaisi heitä paremman lopputuloksen saavuttamisessa. Koska työnohjaus on ammatti, siitä pitää saada korvaus. Tämä työn tuloksien mukaan itse proaktiivinen työnohjaus toimi, mutta siihen liittyviä resursseja kuten rahaa ja aikaa ei tässä työssä selvitetty. Proaktiivisen työnohjauksen mallintaminen vaatiikin näin tarkempaa tutkimusta ja lisää tietoa muiden muassa työnohjaukseen liittyvistä taloudellisista laskelmista. Vasta niiden avulla voidaan selvittää, onko proaktiivinen työnohjaus realistisesti sellainen tukimuoto, jota voidaan mallintaa ja viedä laajemmin urheiluseuroihin.

10 Pohdinta

Tämän työn tarkoitus oli selvittää sitä, edistääkö proaktiivinen työnohjaus seuratyöntekijän työhyvinvointia sekä hänen ammatillista kasvuaan ja kehitystään. Vesterisen mukaan (2006,163) työnohjauksella on todettu olevan positiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin. Termiä ammatillinen kasvu ja kehitys ei tässä työssä avattu. Ammatillinen kasvu ja kehitys voidaan nähdä myös osaksi työhyvinvointia. Suutarisen ja Vesterisen (2012, 46–47) mukaan työhyvinvoinnin käsitettä määriteltäessä on käytetty kokonaisvaltaista työkyvynkäsitettä. Kasken (2012a, 134) mukaan kokonaisvaltaisella työkyvyllä tarkoitetaan ihmisen näkökulmasta osaa osaamista. Tämän työn tulosten mukaan, proaktiivinen työnohjaus edisti sekä seuratyöntekijöiden työhyvinvointia että heidän ammatillista kasvuaan ja kehitystään. Tulosten kannalta oleellista kuitenkin on se, miten työnohjattavat määrittivät termit ammatillinen kasvu ja kehitys. Sitä ei tässä työssä arvioitu erikseen, vaan tulokset perustuivat työnohjattavien subjektiiviseen näkemykseen asian suhteen.

10.1 Pohdinta työstä

Tämä työ alkoi huhtikuussa 2012 kun SLU lähetti sähköpostin seuroille työnohjausmahdollisuudesta. Työn tekemisen mahdollistivat työnohjaajan opinnot ja SLU:sta saatu tuki sekä työhön että työnohjattavien rekrytointiin. Työnohjaus on Juutin ja Rovion (2010, 120) mukaan ammatti. Punkasen (2010, 7) mukaan sitä ei voi harjoittaa ilman riittävää koulutusta. Jatkuva täydennyskoulutus sekä työnohjauksen työnohjaus ovat hänen mielestään välttämättömiä työnohjaajan jatkuvalla kasvulla. Tämän työn aikana kouluttauduin itse työnohjaajaksi ja sain itse työnohjausta työnohjaukseeni. Se, että itse en ole valmis työnohjaaja, vaikutti varmasti tämän työn tekemiseen. Osittain se helpotti työtä, sillä jokaiseen työnohjaukseen oli valmistauduttava huolella. Toisaalta se vaikeutti työtä, sillä minulla ei ollut aiempaa kokemusta erilaisten työvälineiden käytöstä. Tämä taas hankaloitti työnohjausten jäsentelyä.

Tämän työn prosessi (kuvio 5) kesti viisi kuukautta. Aikataulu oli tiukka ja se johtui omasta halustani saada työ valmiiksi ennen lokakuuta. Työn aikataulu vaikutti siihen

sekä positiivisesti että negatiivisesti. Koska tarkoitus oli kokeilla uutta kevyempää työn ohjausta, aika riitti periaatteessa työnohjausten tekemiseen. Aikataulu ei kuitenkaan mahdollistanut inhimillisten tekijöiden, kuten pitkien sairaslomien, huomioonottamista työssä. Tämän takia työn tuloksissa loppuarvioinnin antoi vain neljä ohjattavaa.

Paularanta - Kokkosen mukaan (2008, 94) mukaan työnohjauksen ohjausprosessit pitää aina olla tavoitteellisia ja suunnitelmallisia. Punkasen (2010, 46–47) mukaan työnohjausprosessissa on yhtä tärkeää arvioida sen tuloksia kuin on asettaa sille tavoitteita.

Tässä työssä työnohjauksille asetettiin tavoite ensimmäisellä tapaamiskerralla. Tavoite pilkottiin lisäksi pienempiin osatavoitteisiin. Osatavoitteiden ja tavoitteiden saavuttamista käytiin läpi jokaisella työnohjauskerralla. Lisäksi loppuarvointikaavakkeessa arvioitiin tavoitteen saavuttamista asteikkotyökalun avulla. Asteikkotyökalun avulla saatujen tulosten mukaan tämä työ edesauttoi ohjattavia saavuttamaan ohjaukselle asetetut tavoitteet. Se konkreettinen asia, joka edesauttoi ohjattavia pääsemään tavoitteeseensa, jäi tässä työssä selvittämättä. Asian tarkempi tutkiminen olisi vaatinut erilaista loppuarvointikaavaketta ja loppuhaastattelua.

Koko työn kannalta tärkeimpiä onnistumisia työssä olivat yhteistyö SLU:n kanssa ja se, että työnohjattavat kokivat, että työnohjaus oli edistänyt sekä heidän työhyvinvointiaan että ammatillista kasvuaan ja kehitystään. SLU:n positiivinen ja kannustava suhtautuminen työhön auttoi minua koko työn ajan kehittämän taitojani työnohjaajana. Oma kehitykseni työnohjaajana vahvistui myös tämän työn kautta. Siihen vaikuttivat työnohjattavilta saadut palautteet sekä työnohjauksen aikana että loppuarvioinnissa. Työn kannalta kehityskohdiksi jäivät työn aikataulut ja työnohjausten sujuvuuden parantaminen.

10.2 Pohdinta proaktiivisesta työnohjauksesta

Proaktiivisen työnohjauksen tarkoitus oli luoda uusi tapa tehdä työnohjausta. Uutta proaktiivisessa työnohjauksessa oli sen toteuttamistapa. Proaktiivisen työnohjauksen viitekehyksenä käytettiin ratkaisukeskeisyyttä. Ratkaisukeskeisyydessä ei ole Hirvihuhtanen ja Litovaaran (2003, 62) mukaan kyse ohjaajan ratkaisujen tarjoamisesta ohjattavalle, vaan päinvastoin yhteisten ideoiden ja ennen kaikkea ohjattavan omien tavoitteiden

ja näkökulmien hakemisesta. Ratkaisukeskeinen ajattelutavan mukaan ihmisellä on itsellään ratkaisuun tarvittavat voimavarat ja muut resurssit (Totro, 2007, 126).

Proaktiivisen työnohjaus perustui reflektiiviselle dialogille. Reflektiivisellä dialogilla tarkoitetaan kahden subjektin vuorovaikutusta eli kommunikaatioita. Tällöin ohjaaja ja ohjattava kohtaavat toisensa tasaveroisina kumppaneina kunnioittaen toistensa subjektiutta ja määräysvaltaa omaan elämään. Subjektius tarkoittaa sitä, että molemmat osapuolet ovat itsenäisiä yksilöitä ja tasaveroisia kumppaneita ja ohjaajan tarkoitus on auttaa ohjattavaa niin sanottuun itseapuun. (Punkanen 2010, 50.) Reflektiivisen dialogin onnistumisen perusedellytys on se, että työnohjaaja ja ohjattavan välillä vallitsee keskinäinen luottamus ja arvostus. Proaktiivisesta työnohjauksesta saadun palautteen mukaan, ohjattavat kokivat, että he pääsivät työnohjaukselle asetettuun tavoitteeseen keksimällä itse ratkaisuja pulmiinsa.

Proaktiivisessa työnohjauksessa käytettiin apuvälineinä avoimia kysymyksiä, ongelman tavoitteistamista, näkökulmien vaihtamista ja uudelleen määrittelyä. Hirvihuhdan ja Litovaaran (2003, 101) mukaan avoimet kysymykset toimivat keskustelun avaajina ja niiden avulla on tarkoitus saada ohjattava ajattelemaan ja löytämään jotain uutta käsiteltävästä aiheesta. Ongelman tavoitteistaminen, näkökulmien vaihtaminen ja uudelleenmäärittely avasivat työnohjattaville erilaisia näkökulmia käsiteltävään asiaan. Avointen kysymyksien käyttäminen oli minulle yksi haasteellisimmista tehtävistä proaktiivisessa työnohjauksessa. Uskon silti, että juuri avoimet kysymykset auttoivat ohjattavia etenemään kohti tavoitteitaan. Proaktiivisesta työnohjauksesta saadun palautteen mukaan, juuri ohjattavan haastaminen pohtimaan ongelmaansa laajemmin oli ohjattavista hedelmällistä.

Reflektiivisen dialogisuuden lisäksi kävelytyönohjaus tarjosi mielestäni tasaveroisemman asetelman työnohjaukselle kuin perinteinen työnohjaus olisi tarjonnut. Kävely tapahtui ”ei kenenkään maalla”. Kävelylenkki toi myös etäisyyttä työpaikasta. Tämä helpotti keskustelua ja auttoi työnohjattavia keksimään ratkaisuja pulmiinsa. Ohjattavat kertoivatkin palautteessaan, että he olivat saaneet uusia oivalluksia ja ideoita kävelyn aikana.

Proaktiivisen työnohjauksen kestoja pidettiin tuloksien mukaan pääsääntöisesti hyvänä. Se, että työnohjatukset ajoittuivat kesälomien kummallekin puolelle, oli sen sijaan sekä ohjattaville että ohjaajalle hankalaa. Proaktiivisen työnohjauksen suurin kehityskohta onkin se, että sidottaisiin kunkin seuran toimintakauteen. Seuran toimintakauden aikana tavoitteiden toteutus ja seuranta olisi helpompaa.

10.3 Pohdinta seuratyöntekijöiden työhyvinvoinnin tulevaisuudesta

Mankan (2007, 47) mukaan henkilöstön osaamisesta ja motivaatiosta huolehtiminen on tärkeä osa organisaatioiden kilpailukykyä. Monessa yrityksessä henkilöstön työhyvinvoinnin huolehtiminen on osa yrityksen strategiaa. Korkatin (16.9.2012) mielestä kuitenkin urheiluseurojen vapaaehtoisilla luottamusjohtajilla ei ole ymmärrystä seuratyöntekijöiden työn vaativuudesta eikä seuroissa työhyvinvoinnin käsittely ole edes välttävällä tasolla. Tämä herättää monta kysymystä. Miten seurat pitävät huolta työntekijöistään, jos työhyvinvointia ei ole edes mietitty niissä? Onko niin, että urheiluseuratoiminnan parissa vaikuttavat päättäjät eivät itse usko työhyvinvoinnin edistämiseen? Kun seuratoiminnassa valmennuksen laatuun ollaan valmiita satsaamaan rahaa, miksi työntekijöiden työhyvinvointiin ei haluta panostaa?

Proaktiivinen työnohjaus oli yksi tapa edistää seuratyöntekijöiden työhyvinvointia. Sitä ei enää jatkettu tämän työn päättymisen jälkeen. Se mitä, tässä työssä mukana olleille ohjattaville tapahtuu tulevaisuudessa, on täysin heidän ”omissa käsissään”. Uskon, että ainakin kaikki ohjattavat, saivat proaktiivisesta työnohjauksesta työkaluja tulevaisuuteen. Proaktiivisen työnohjauksen laajempi käyttö edellyttäisi lisätutkimuksia. Tätä työtä voisi jatkaa tekemällä työnohjausmalli proaktiivisen työnohjauksen pohjalta. Mallin tekemiseen tarvitaan kuitenkin resursseja, aikaa ja rahaa, jotta siitä saisi toimivan.

Löysin tätä työtä tehdessäni yhden systemaattisesti toteutetun mallin seuratyöntekijöiden työhyvinvoinnin edistämiseksi. Kyse on Palloliiton Uudenmaanpiirin Coaching-ohjelmasta, joka aloitettiin 2009. Korkatin (16.9.2012) mielestä valtakunnallisesti tarvitaan lisää seuratoimintaan onnistuneita esimerkkejä ja tuloksia proaktiivisen työnohjauksen kaltaisesta toiminnasta. Se, käytetäänkö seuratyöntekijöiden työhyvinvoinnin edistämiseksi työnohjausta vai coachingia, on yhdentekevää. Mielestäni tärkeää on vain

se, että joku taho, ottaisi asiakseen luoda rakenteet seuratyöntekijöiden työhyvinvoinnin edistämiseksi. Tämä taho olisi luontevasti SLU, tai uusi rakenteilla oleva järjestö. Jos seuratyöntekijät jaksaisivat paremmin, vaihtuvuus heidän keskuudessaan olisi pienempi. Tämä taas edesauttaisi seuroja kehittämään toimintaansa pitkäjänteisemmin. Pitkäjänteinen seuratyö taas mahdollistaa seuran kilpailullisen menestyksen. Sillä eikö monen yrityksenkin slogan ole: ”menestyvä yritys pitää huolta työntekijöistään”.

Tämän työn jatkokehittelyssä tulisi keskittyä valmiin tuotteen luomiseen. Tuotteelle pitäisi tehdä markkinointisuunnitelma. Tuotteelle pitäisi tämän avulla määrittää hinta ja kartoittaa sen markkinointikanavia. Yksilötyönohjauksen sijasta proaktiivisen työnohjauksen toimivuutta voisi myös kokeilla ryhmätyönohjaukseen. Liikunta on yksi proaktiivisen työnohjauksen peruslähtökohtia. Se, miten ryhmätyönohjaukseen voidaan sisällyttää edelleen liikunta, voisi olla myös luonteva jatko tälle työlle.

Lähteet:

Aarresola, O. 2008. Valmentajien mentorointi projekti: Mentorointiryhmiä vaikutuksen arviointi. Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus. Jyväskylä.

Autio, T. 2005. Ketään ei velvoiteta mahdottomiin. Liikunta-alan toimijan oma jaksaminen ja tietoa työnohjauksesta. Spurtti Oy. Järvenpää.

Furman, B & Ahola, T. 2002. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Pro. Tammi. Helsinki.

Furman, B & Ahola, T & Hirvihuhta, H. 2004. Työpaikan pelisäännöt, kuinka se tehdään. Pro. Tammi. Helsinki.

Helsingin psykoterapiainstituutti. Luettavissa:

<http://psykoterapiakoulutus.fi/tyonohjaajakoulutus/>. Luettu: 10.8.2012.

Hirvihuhta, H. 2006. Coaching - valmenna ja sparraa menestykseen. Tammi. Helsinki.

Hirvihuhta, H & Litovaara, A. 2003. Ratkaisun taito. Tammi. Helsinki.

Jokinen, L & Lehtonen, E. 2008. Hyvät kysymykset toiminnan ja ajatteluprosessin viritäjänä työnohjauksessa. Teoksessa Keskinen, S. (toim.). Työnohjaus- mitä, missä, milloin?, s. 111–127. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus. Turku.

Juuti, P & Rovio, E. 2010. Keskusteleva johtaminen. Otava. Helsinki.

Karjalainen, L. 2010. Tilastotieteen perusteet. Pii-Kirjat. Ristiina.

Kaski, S. 2005. Työnohjaus opastaa oman viisauden äärelle. Liikunta & Tiede, 2005, 1-2, s.48–50.

Kaski, S & Fransi, P. 2010. Jalkapallon Coaching-ohjelmalla hallinnan tunnetta ja hyvinvointia. Valmentaja 2010, 3, s. 32–33.

Kaski, S. 2012a. Työterveyshuollon psykologiset käytännöt. Edita Prima. Helsinki.

Kaski, S. 2012b. Valmentajan psyykkiset haasteet ja tukijärjestelmät. Teoksessa Matikka, L & Roos- Salmi, M. (toim.). Urheilupsykologian perusteet, s. 276–394. Liikuntatieteellinen seura ry. Tampere.

Kaski, S. 10.8.2012. Urheilupsykologi, Psykologian lisensiaatti. Asiantuntijahaastattelu. Helsinki.

Keski-Luopa, L. 2001. Työnohjaus vai superviisaus. Metanolia Instituutti. Oulu.

Korkatti, S. 16.9.2012. Kehitysjohtaja. Suomen Liikunta ja Urheilu SLU ry. Sähköpostikirjeenvaihto.

Koski, P. 2009. Liikunta- ja urheiluseurat muutoksessa. SLU-julkaisusarja 7/09. SLU. Helsinki.

Manka, M-L. 2007. Työrauhan julistus: miten olla ihmisiksi alaisena ja esimiehenä. Kirjapaja. Helsinki.

Manka, M-L. 2011. Työn ilo. WSOYpro Oy. Helsinki.

Mattila, A. S. 2006. Näkökulmien vaihtamisen taito. WSOY. Helsinki.

Nevalainen, V. 2007. Ihminen ja työ. Edita publishing Oy. Helsinki.

Mäenpää, P & Korkatti, S. 2012. Urheiluseurat 2010 luvulla - ajatuksia seurojen kehittämisestä ja kehittämisestä. SLU julkaisusarja 1/2012. Helsinki.

Ojanen, S. 2006. Ohjauksesta oivallukseen – Ohjausteoria käsittelyä. 3.painos. Yliopistopaino Kustannus. Palmenia-sarja. Helsinki.

Ojanen, S. 2007. Mitä työnohjauksessa ymmärretään reflektiolla? Teoksessa Ketonen, Y & Korhonen, M. (toim.). Suomen työnohjaajat ry:n 25-vuotisjuhlakirja, s. 69–75. Suomen työnohjaajat ry.

Paunonen-Ilmonen, M. 2001. Työnohjaus – toiminnan laadun varmistaja. WSOY. Helsinki.

Paularanta-Kokkonen, R. 2008. Reflektio – tutkiva ote työnohjauksessa. Teoksessa Keskinen, S. (toim.). Työnohjaus- mitä, missä, milloin?, s. 93–109. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus. Turku.

Peavy, V. R. 2006. Sosiodynamisen ohjauksen opas. Psykologinen Kustannus Oy. Helsinki.

Pekkala, J & Heikkala, J. 2007. Liikunnan kansaliike ”neljäs tie”? Näkökulmia yhteiskunnan ja kansalaistoiminnan tulevaisuuteen. SLU. Helsinki.

Pihlaja, J. 2004. Tutkielman ongelmia ratkaisemaan. SOCEDA. Lahti.

Piispa, E. 21.2012. Kehityspäällikkö. Suomen Valmentajat ry. Asiantuntijahaastattelu. Helsinki.

Piispanen, R & Sannamo, M. 2010. Työnohjauksen ABC. Tmi Ritva Piispanen. Helsinki.

Punkanen, T. 2009. 2.painos. Työnohjaus muutoksen moottorina. Tammi. Helsinki.

Pyöriä, P. 2012. Hyvinvoiva henkilöstö, menestyvä organisaatio. Teoksessa Pyöriä, P. (toim.). Työnhyvinvointi ja organisaation menestys, s. 11–14. Gaudeamus Helsinki University press. Helsinki.

Ratkes. Luettavissa: <http://www.ratkes.fi/tietoa-ratkaisukeskeisyydestae>. Luettu: 20.8.2012.

Ruth, K. 2011. Työnohjaus urheiluvalmentajan työn tuloksellisuuden tukena. Teoksessa Ranne, K & Markkanen, H & Malo, T. (toim.). Työnohjaus - ryhmien ja organisaatioiden kehittämisen välineenä, s. 193–202. Tampereen ammattikorkeakoulu. Tampere.

Räsänen, M. 2006. Työnohjaus ja työhyvinvointi. Teoksessa Vesterinen, P.(toim.). Työhyvinvointi ja esimiestyö, s. 163–171. WsoyPro. Helsinki.

Sammalisto, A. 2011. Ilmapiiri kunnossa - kunto hukassa. Lahden ammattikorkeakoulu. Lahti.

Suomen Työnohjaajat ry. Luettavissa: <http://www.suomentyonohjaajat.fi/tyonohjaus>. Luettu: 20.8.2012.

Suutarinen, M & Vesterinen, P-L. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Otava. Helsinki.

Totro, T. 2007. Nykyisyys, menneisyys ja tulevaisuus, työnohjauksessa - teorianäkökulmia. Teoksessa Ketonen, Y & Korhonen, M. (toim.). Suomen työnohjaajat ry:n 25-vuotisjuhlakirja, s. 118–130. Suomen työnohjaajat ry. Helsinki.

Vesterinen, P. 2006. ”Aamulla kun herää, sinulla on hyvä mieli lähteä töihin – ja se jatkuu koko päivän”. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.). Työhyvinvointi ja esimiestyö, s. 29–48. WsoyPro. Helsinki.

Wink, H. 2006. Dialoginen kehityskeskustelu työhyvinvoinnin edistäjänä. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.). Työhyvinvointi ja esimiestyö, s. 139–153. WsoyPro. Helsinki.

Työnohjaajan suhde tilaajaan

- Työnohjaaja on lojaali ohjattavalle, ohjattavan esimiehille, työnantajalle ja organisaation perustehtävälle.
- Työnohjaaja ei ota ohjattavan työyhteisön johtajuutta.
Työnohjaaja työskentelee luottamuksen ja avoimuuden rakentamiseksi ja ylläpitämiseksi.
- Työnohjauksen lähtökohtana ja työskentelyn perustana on sopimus ja sen noudattaminen. Sopimus sisältää realistiset tavoitteet sekä niistä johdetun aikataulun, työskentelytavat ja hinnoittelun.
- Työnohjaaja kunnioittaa myös kaikkea muuta organisaatiossa tapahtuvaa kehittämistyötä ja sitä tekeviä ihmisiä.

Työnohjaajan suhde ohjattavaan

- Työnohjaaja asettaa itsensä ohjaamansa yksilön, ryhmän tai yhteisön palvelukseen.
- Työskentely lähtee ohjattavan tarpeista. Työnohjaaja antaa tietonsa ja kokemuksensa ohjattavan käyttöön.
- Työnohjaus on luottamuksellista ja avointa suhteessa tilaajaan ja ohjattavaan.
Työnohjaajaa sitoo vaitiolovelvollisuus ohjattavan ja tilaajan kertomiin asioihin.
- Työnohjaaja kunnioittaa ohjattavan ammattitaitoa ja valintoja - silloinkin kun ne ovat johtaneet epäonnistumiseen.
- Työnohjaaja toimii niissä rajoissa, jotka ohjattava asettaa, mutta on kokonaan vastuussa omasta ohjaustyöstään.
- Työnohjaaja luottaa ohjattavan kehittymismahdollisuuksiin.
Työnohjaajalla on riittävä etäisyys ohjattavaan. Aikaisemmat kontaktit ohjaajan ja ohjattavan välillä on syytä tuoda keskusteluun tilaajan ja ryhmäohjauksessa ryhmän kanssa ennen sopimuksen tekoa.
- Työnohjaaja jättää riittävästi tilaa ohjattavan kasvuun, liikkumiseen - jopa pe-
räntymiseen.
- **Työnohjaajan suhde itseensä**
Työnohjaaja on aidosti oma itsensä, sillä hänen persoonallisuutensa on hänen tärkein työvälineensä.

- Työnohjaaja ei ylitä oman pätevyytensä rajoja. Jos ylitys kuitenkin tapahtuu, hän ottaa sen opiksi ymmärtääkseen, missä rajat kulkevat.
- Työnohjaaja huolehtii omien voimavarojensa turvaamisesta ja ammattitaitonsa kehittämisestä.
- Työnohjaajan toimintaan kuuluu pohtia kriittisesti, avoimesti ja ammatillisesti omaa työskentelyään.
- Työnohjaaja ei saa toimia työnohjaajana ratkaistakseen omia henkilökohtaisia ristiriitojaan tai korvatakseen sitä, mitä vaille on omassa elämässään jäänyt.
- Työnohjaaja kantaa vastuuta siitä, että hänen työmääränsä pysyy kohtuullisena ja työnsä laatu hyvänä.

Arviointi

- Työnohjauksen tuloksellisuutta on arvioitava ohjattavan ja hänen organisaationsa perustehtävän kannalta
- Palautteen antamiselle ja arvioinnille on varattava riittävästi aikaa

Lähde: Suomen Työnohjaajat ry.

TYÖNOHJAUSSOPIMUS

Liite 2

Työnohjaajan tiedot

| | |
|--------------------------------------|--|
| Nimi Kaisa Tamminen | Sähköpostiyhteys Kaisa.tamminen@kolumbus.fi |
| Osoite Soutukuja 5 00980 Helsinki | Puhelin 040 1374566 |

Työnohjattavan/työnohjattavien tiedot

| | |
|--------------------------------|---------------------|
| Työpaikan / organisaation nimi | Työnohjattavan nimi |
| Puhelin | Sähköpostiosoite |

Työnohjauksen kesto ja paikka

| | |
|--|--|
| Työnohjaus on osa Kaisa Tamminen työnohjaus- opintojen työharjoittelua. | Kesto: 5 kertaa Aloitus- ja lopetus pvm: alkaa huhtikuussa Kokoonumispaikka: sovitaan erikseen |
|--|--|

Palaute työnohjauksesta

Työnohjauksen lopussa erillisellä palautelomakkeella. Palautelomakkeen tietoja käytetään sekä Kaisa Tamminen Haaga-Helian päättötyössä että Helsingin Psykoterapiainstituutin kehitystyössä. Annan tämän sopimuksella Kaisa Tammiselle luvan käyttää työnohjauksissa käsiteltäviä aihealueita näissä töissä, siten että tiedoista ei selviä henkilökohtaisia tietoja minusta.

Työnohjaussopimuksen hyväksyminen

| | |
|-------------------------|---------------|
| Työnohjaaja | |
| Paikka ja pvm | Allekirjoitus |
| Asiakas / työnohjattava | |
| Paikka ja pvm | Allekirjoitus |

Työnohjauksen loppuarviointi

Liite 3

| | | |
|------------------------------------|-------|----|
| Työnohjaus edisti: | kyllä | ei |
| Ammatillista kasvua ja kehitystäni | | |
| Miksi? | | |

| | | |
|--------------------|-------|----|
| Työnohjaus edisti: | kyllä | ei |
| työhyvinvointiani | | |
| Miksi? | | |

| | | |
|---------------------|-------|----|
| Kävelykokous | kyllä | ei |
| sopi työnohjaukseen | | |
| Miksi? | | |

| | | |
|---------------------------|-------|----|
| Oliko työnohjausten määrä | kyllä | ei |
| sopiva | | |
| Miksi? | | |

| |
|--|
| Mitä muuta haluat kertoa työnohjauksesta |
| |

Haluatko kehittää henkilökohtaisia ammatillisia valmiuksiasi työnohjauksen avulla?

Nyt sinulla on siihen loistava tilaisuus! Olen Kaisa Tamminen ja opiskelen Psykoterapiainstituutissa työnohjaajaksi ja päivitän liikunnanohjaajan tutkintoa AMK- tutkinnoksi Vierumäellä. Opintoihini liittyen tarjoan nyt viidelle nopeimmalle halukkaalle mahdollisuuden työnohjaukseen ilman kustannuksia. Olen ollut lähes kaksikymmentä vuotta urheiluseuratoiminnassa mukana mm. ohjaajajana, hallituksen jäsenenä, talousvastaavana ja viimeiset neljä vuotta SalibandySeura Viikinkien toiminnanjohtajana.

Työnohjaus on prosessi, jonka painopiste on henkilökohtaisen työnteon resurssien ja toimintatapojen kehittäminen. Siinä keskustellaan ja pohditaan yhdessä työhön liittyviä asioita, joita ohjattava tai ohjattavat tuovat esille ja haluavat käsitellä. Tarjoan nyt mahdollisuuden tutustua työnohjaukseen yhtenä ammatillisen kehittymisen välineenä. Työnohjaus toteutetaan 1.5–31.12.2012 välisenä aikana joko seuran tiloissa tai muualla erikseen sovittavassa paikassa. Työnohjauskertoja on viisi kolmen viikon välein ja yksi kerta kestää 60 minuuttia. Työnohjauksen tavoitteista ja aikataulutuksesta sovitaan jokaisen ohjattavan kanssa erikseen.

Jos olet valmis kehittämään ammattitaitosi työnohjauksen avulla, ota pikaisesti yhteys, sillä vain viisi nopeinta pääsee kanssani tälle kehittämisen matkalle!

Kaisa Tamminen

050 137 4566

kaisa.tamminen@kolumbus.fi

Kehitä omia ammatillisia valmiuksiasi työnohjauksen avulla!

Mitä työnohjaus on?

Työnohjauksen tarkoitus työntekijän ammatillisten valmiuksien parantaminen ja kehittäminen sekä hänen työhyvinvoinnin ja työssäjaksamisen lisääntyminen. Se on vuorovaikutuksellinen ja tavoitteellinen prosessi, joka perustuu työnohjaajan ja asiakkaan täydelliseen luottamukseen. Työnohjaaja on ammatillisen pohdinnan ammattilainen, jonka tehtävä on auttaa työnohjattavaa esim. vaikeiden asiakastilanteiden tutkimisessa, työyhteisön kehittämisessä, omassa työssä oppimisessa ja työn kuormittavuuden säätelyssä. Työnohjaus on yksi tehokkaimmista keinoista vastata tämän päivän työelämän ajankohtaisiin haasteisiin.

Ratkaisukeskeinen työnohjaus

Ratkaisukeskeinen työtapa on maanläheinen ja myönteinen tapa kohdata erilaisia inhimillisen elämän haasteita ja pulmatilanteita. Ratkaisukeskeinen työnohjaus perustuu asiakaslähtöisyyteen, tasavertaisuuteen (työnohjaaja – asiakas), tulevaissuuntautuneisuuteen ja tavoitelähtöisyyteen sekä menneisyyteen. Sen kolmeen peruslähtökohtaa on:

- Toimivaa osaa ei pidä muuttaa. ”Älä korjaa sellaista, joka ei ole rikki”.
- Tee sitä mikä toimii
- Jos jokin ei toimi, tee jotain muuta

Haluatko kanssani mukaan kehittymisen matkalle?

Opiskelen Psykoterapiainstituutissa ratkaisu- ja voimavarasuuntautuneessa työnohjaajakulutuksessa ja tarjoan nyt seitsemälle Helsingin, Vantaan ja Espoon alueella toimiville seuratuun seuratyöntekijälle mahdollisuutta 1-5 kerran työnohjaukseen ilman kustannuksia. Työnohjausten tekeminen on osa opintojani. Työnohjaus tapaamiset ovat kolmen viikon välein ja yksi ohjaus kestää 60 minuuttia. Olen loppuvuoden opintovapaalla toiminnanjohtajan työstäni, joten tapaamisten aikataulutus on helppoa.

Jos olet kiinnostunut lähtemään kanssani kehittymisen matkalle, soita minulle!

Kaisa Tamminen

040–137 4566

kaisa.tamminen@kolumbus.fi